



Das Two-Loops-Modell der Transformation

Bögen des Wandels

Preview

► **Mechanistisches Missverständnis:** Warum lineare Logik in Unternehmen zwangsläufig an Grenzen stößt

► **Dominant vs. emergent:** Wie sich die beiden Systembögen unabhängig voneinander entwickeln

► **Pionier-Communities:** Wie sich im Unternehmen eine Dynamik der Emergenz initiieren lässt

► **Anschieben statt aufreiben:** Warum man sich mit Verharrungskräften erst einmal nicht beschäftigen sollte

► **Participation is not an option:** Wie die Vertreter des alten Systems als Stabilisatoren in den Prozess eingebunden werden können

► **Abschied mit Würde oder Wiederverwertung:** Wie sich der Verfall des alten Systems konstruktiv begleiten lässt

Foto: Krailas/Adobe Stock

Fast alle Vorstellungen über Change entspringen einer mechanistischen Sicht auf Organisationen. Das ist der eigentliche Grund, warum Transformationsprozesse so oft scheitern, sind Swaan Barrett und Karsten Drath überzeugt. Wenn wir Organisationen nicht als Maschinen, sondern als lebendige Systeme betrachten, wird Wandel nach Meinung der beiden Transformationsprofis deutlich besser laufen. Ein neues Modell aus den USA eröffnet eine solche organische Perspektive auf organisationale Veränderung.

Dass die meisten Change-Projekte scheitern, ist keine Neuigkeit. Statt für Aufregung zu sorgen, erzeugen entsprechende Studienergebnisse schon lange meist nur noch fatalistisches Nicken oder lakonisches Kopfschütteln. Wie das Ergebnis des Beratungshauses Porsche Consulting, das mittels einer Führungskräftebefragung in den 100 größten deutschen Unternehmen eine durchschnittliche Erfolgsquote von Transformationsvorhaben fürs Jahr 2020 von 20 Prozent ermittelte.

Die Gründe für das Scheitern, die in der Studie genannt werden, sind die gleichen, über die wir bereits seit Jahrzehnten reden – vor allem fehlende oder unzureichende Kommunikation, schwache Führung und zu späte Beteiligung der Mitarbeitenden.

In Summe haben wir also eine Unmenge an (negativen) Change-Erfahrungen und anscheinend ziemlich valide Ergebnisse bei der dazugehörigen Ursachenanalyse. Wie kann es sein, dass wir aus all dem so wenig lernen und es uns einfach nicht oder nur sehr bedingt gelingt, die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse in (mehr) Change-Erfolg umzumünzen?

Unsere These dazu ist: Weil wir die ganze Sache falsch betrachten. Fast alle bisherigen Vorstellungen über Change entstammen einer mechanistischen Sicht auf Organisationen. Mithin werden Change-Prozesse in aller Regel linear gedacht, die gängigen Change-Modelle basieren auf postulierten Ursache-Wirkungs-Ketten: Wenn A passiert, folgt daraus B, woraufhin C eingeleitet werden kann und so weiter. Zwar wird inzwischen anerkannt, dass



der „menschliche Faktor“ mit all seinen Befindlichkeiten in die Kalkulation einbezogen werden muss, aber eher als Beiwerk, den es in den Prozess zu integrieren gilt. Die Prozesslogik selbst ist und bleibt eine lineare.

Lineare Logik stößt in Unternehmen zwangsläufig an Grenzen

Und genau das ist der Punkt, an dem der Change-Hase im Pfeffer liegt: Lineare respektive mechanistische Logik stößt in

Unternehmen zwangsläufig an Grenzen, weil Unternehmen komplexe Systeme und eben keine maschinellen Konstrukte sind. Vielmehr ähneln sie – auch in der Art und Weise, wie sie sich verändern – lebenden Organismen. Wenn wir diese „natürlichen“ Entwicklungslogiken als charakteristisch für nicht lineare emergente Transformation erkennen und verstehen sowie im Wandel auf sie eingehen, stehen die Chancen gut, dass dieser deutlich besser läuft.

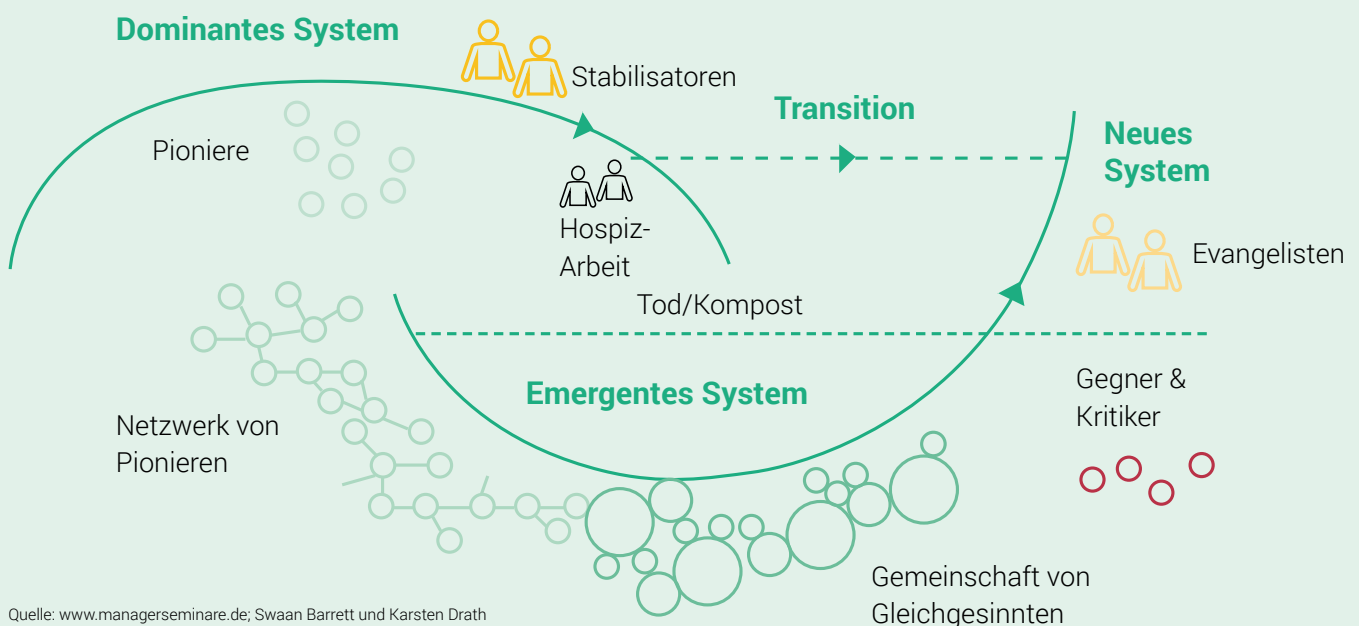
Two Loops of Change

Das Modell „Two Loops of Change“ beruht auf einem Verständnis von Organisationen als lebendige Organismen, in denen zu jeder Zeit gleichzeitig Aufbau und Verfall stattfindet. So auch in Organisationen, wenn es um transformationale Veränderungen geht: Zwei Zyklen des Wandels überschneiden sich zeitlich und laufen daher parallel ab. Zum einen der des **dominanten Systems**, das durch etablierte Überzeugungen und Routinen („Das haben wir schon immer so gemacht“) geprägt ist. Zum anderen der des **emergenten Systems**, das für neue Ideen und Alternativen steht, die aufgrund von erkannten Unstimmigkeiten im dominanten System und/oder neuen Entwicklungen im Organisationsumfeld entstehen. Diese beiden Bögen gleichzeitig im Blick zu haben und darauf hinzuarbeiten, dass der Übergang in ein starkes neues System möglich wird – das ist die zentrale Aufgabe in der Führung und Begleitung des Wandels.

Das Modell wurde von **Margaret Wheatley** und **Deborah Frieze** am Berkana Institute in Madison, Wisconsin, im Rahmen eines co-kreativen Prozesses entwickelt und zunächst für die Beschreibung gesellschaftlichen Wandels genutzt, bevor es in Organisationen zum Einsatz kam.

Warum noch ein Modell?

Modelle sind Hilfsmittel, Landkarten, die bestimmte Dinge sichtbar machen können. Die Auswahl unserer Modelle bestimmt entscheidend, was wir sehen – und was wir nicht sehen. Unser Handeln wird durch unsere Wahrnehmung bestimmt; wir können keine Strategien für etwas entwickeln, was wir nicht erkennen. So gesehen ist das Two-Loops-Modell eine wertvolle Ergänzung bestehender Modelle: **Es macht Prozessdynamiken sichtbar, die in linearen Change-Ansätzen erst unter den Tisch und uns dann auf die Füße fallen.**



Quelle: www.managerseminare.de; Swaan Barrett und Karsten Drath

Ein neues und aus unserer Sicht das derzeit vielversprechendste – vor allem im Sinne von hilfreichste – Modell, das eine solche organische Perspektive auf Wandel eröffnet, heißt „Two Loops of Change“. Entstanden ist es in der Arbeit der beiden US-amerikanischen Organisationsentwicklerinnen Margaret Wheatley und Deborah Frieze – wobei sie einer zyklischen Sicht des Wandels gefolgt sind, die sich an den organischen Prozessen aller lebendigen Organismen orientiert. Die zyklus- oder schleifenbildenden Kernelemente im Modell sind zwei Bögen, die jeweils für ein Paradigma oder System stehen und ihrer ganz eigenen Dynamik folgen. Ausdrücklich sind die Bögen im Modell daher nicht miteinander verbunden, sondern stehen jeweils für sich. Der endgültige Übergang vom „Alten“ ins „Neue“ findet erst am Ende des Prozesses statt, nämlich wenn das neue System sichtbar stabil und dadurch vertrauenswürdig ist (siehe Grafik „Two Loops of Change“).

Am Zenit des alten Systems beginnt die Entwicklung des neuen

Der erste Bogen beschreibt das dominante Paradigma, das entsteht, wenn ein System von der Saat zur Blüte gedeiht. Mehr und mehr Menschen eignen sich die Grundsätze und Ideen des Systems an und verhalten sich entsprechend. Bestimmte Dinge werden selbstverständlich und gehören bald zum Inventar des „Das haben wir schon immer so gemacht“. Das dominante System wirkt stabil, und wer es in diesem System zu etwas gebracht oder sich darin gut eingerichtet hat, verfällt leicht der Vorstellung, es würde alles für immer so bleiben. Selbst wenn sich erste Risse im dominanten System zeigen, führt dies meist dazu, dass man mehr desselben macht, um die Dinge mit den bisherigen Methoden am Laufen zu halten.

Während das dominante System seinen Höhepunkt erreicht, entstehen erste neue Ideen und Alternativen, weil Unstimmigkeiten im System erkannt werden oder (vereinzelt) Unzufriedenheit mit dem Status quo

entsteht – im Fall von Unternehmen oft durch Trends am Markt getriggert, wie zum Beispiel Veränderungen im Kundenverhalten, dem Fachkräftemangel oder neue Technologien. Diese Ideen und Alternativen sind die Saat, aus der der zweite Bogen erwächst, der des emergenten Systems.

Im Prozess des zyklischen Wandels der Organisation – dem Übergang vom dominanten zum emergenten Bogen – gibt es laut Modell verschiedene Rollen. Die wichtigste kommt dabei den sogenannten Pionieren zu, also Personen, die den Mut haben, Neues zu wagen und aktiv im kreativen Prozess der Entstehung mitzuwirken. In allen Organisationen gibt es Pioniere – und diese sitzen nicht unbedingt im Topmanagement. Sie haben unkonventionelle Ideen, probieren Dinge aus oder schwimmen in ihrem Bereich explizit gegen den Strom. Wenn Pioniere nicht gehört werden oder keinen Raum zur Weiterentwicklung ihrer Ideen entsteht, werden sie entweder das Unternehmen verlassen oder Störfelder der Unzufriedenheit aufbauen.

Pioniere können eine Dynamik der Emergenz in Gang setzen

Wenn sich jedoch genügend Pioniere innerhalb der Organisation zusammenfinden beziehungsweise aktiv miteinander vernetzt werden, können sie eine Dynamik der Emergenz in Gang setzen. Das kann zum Beispiel innerhalb von Communities of Practice zu bestimmten Themenfeldern geschehen, in denen die Pioniere die Möglichkeit haben, frei von Bereichs- und Hierarchiedenken ihre Ideen auszutauschen, Lernerfahrungen auszubauen und skalierbar zu machen und so gemeinsam am emergenten Paradigma zu arbeiten. Solche Communities können gezielt gefördert werden, indem sie als solide, in die organisationale Struktur fest eingebettete Gebilde fungieren, in denen Menschen aus dem Unternehmen – für eine gewisse Zeit – einen signifikanten Teil ihrer Energie einbringen.

In der Sprache des Modells bedeutet dies: Ressourcen aus dem dominan-

www.klett-cotta.de/fachbuch

Achtsamkeit –
Die Antwort auf die aktuellen
Herausforderungen in der
Arbeitswelt



Rüdiger Standhardt
**TAO – Training Achtsamkeit
in Organisationen**
Die Kunst, sich selbst und eine
Organisation achtsam zu führen

Fach-
buch
Klett-Cotta

Blättern Sie online in unseren
Büchern und bestellen Sie bequem und
versandkostenfrei unter:
www.klett-cotta.de

Führungskräfte- entwicklung

Manfred Schwarz | Iris Schwarz



**1 Konzeptpaket
3 fertige Trainings
zahlreiche Alternativen**

www.managerseminare.de/tb/tb-12071

Online **598 EUR** | USB-Stick **698 EUR**
Für Mitglieder des **ProfiPakets: 448 EUR**



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS288AR07

Tutorial Transformation nach dem Two-Loops-Modell



Das Modell „Two Loops of Change“ beruht auf einem Verständnis von Organisationen als lebendige Organismen. Im Kern steht die Annahme, dass bei Wandlungsprozessen in Organisationen immer zwei Systeme parallel laufen: das dominante System, gekennzeichnet durch etablierte Überzeugungen und Routinen. Und das emergente System, das für neue Ideen und Alternativen steht. Damit ein Transformationsprozess gelingt, müssen nach dieser Logik beide Systeme jeweils individuell unterstützt werden, und zwar so lange, bis das neue System stabil ist.

Der Two-Loops-Ansatz des Change bietet sich immer dann an, wenn ein tiefergehender Transformationsprozess ansteht, also ein Prozess, der einen Kulturwandel und einen Mindset Shift verlangt. Auch wenn Wandel im Modell als zyklischer und damit sozusagen natürlicher Prozess betrachtet wird, braucht es ein Transformationsteam, das ihn begleitet. Vier Schritte hat dieses dabei vor allem zu absolvieren:

Schritt 1: Bewusstsein schaffen

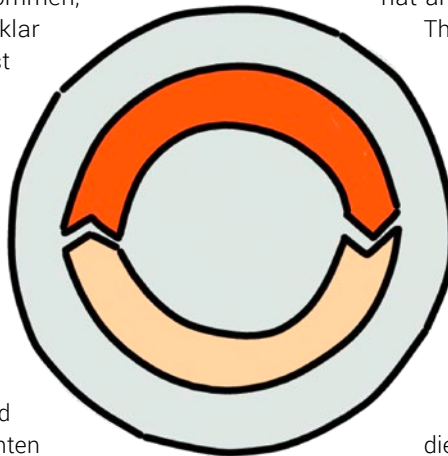
Oft wird eine Veränderung nicht als Paradigmenwechsel respektive Systemwechsel wahrgenommen, oder der Paradigmenwechsel ist nicht klar als solcher formuliert. Es gilt daher zuerst innerhalb des Teams herauszuarbeiten, welche Justierung im organisationalen und individuellen Mindset erforderlich ist, um die anstehende Veränderung erfolgreich zu bewerkstelligen.

- Welcher Wandel steht an? Was ist über das emergente, also das neue System bereits bekannt? Was ist noch offen, im Entstehen begriffen oder noch nicht erkennbar?
- Was ist das bisher dominante System, und wie unterscheidet es sich von dem emergenten System?
- Welche Signale, Ideen oder Impulse empfangen wir aus dem Inneren der Organisation hinsichtlich des neuen Systems? Welche Relevanz haben diese für den anstehenden Wandel?

Schritt 2: Kernthemen des Kultur- und Mindset-Wandels benennen

Als Nächstes gilt es, einen genaueren Blick auf die verschiedenen Ebenen der aktuell gelebten Organisationskultur zu werfen – von den sichtbaren Artefakten über die gelebten Werte bis hin zu den impliziten Annahmen.

- Was genau muss sich in der Kultur und im Mindset der Organisation verändern, um diesen Wandel erfolgreich bewältigen zu können?
- Was muss sich im individuellen Mindset von wesentlichen Stakeholdern (z.B. Führungskräften) verändern?



- Für welches konkrete Thema im Rahmen dieses Wandlungsprozesses lässt sich am ehesten eine Community einrichten – also eine Einheit von Personen im Unternehmen, die Lust haben, am Neuen zu arbeiten und es voranzubringen? Wie sollte das Thema formuliert sein, um Menschen innerhalb der Organisation dafür zu mobilisieren?

Schritt 3: Community aufbauen und ermächtigen

Der Aufbau einer Community ist der erste organisationsweit sichtbare Schritt. Dabei sind folgende To-dos zentral:

- Sponsor benennen: Wer im obersten Führungskreis hat am meisten Interesse und Affinität für das Thema? Er oder sie bildet dann die Schnittstelle der Community zum Topmanagement und sorgt dafür, dass sie mit genug Ressourcen ausgestattet wird, um am neuen System effektiv arbeiten zu können.
- Mitglieder finden: Wer hat zum Thema bereits interessante Ideen oder Feedback eingebracht? Dabei sollten auch Kritiker des Bestehenden berücksichtigt werden.
- Mitglieder einladen: Am besten ist ein Aufruf in die Organisation, um freiwillige Meldungen zu sammeln. Der Aufruf sollte bereits Kriterien für die Mitgliedschaft bzw. die Zusammenstellung der Gruppe benennen, z.B. Diversität und Repräsentativität.
- Kernteam der Community benennen und im Kick-off ermächtigen.

Schritt 4: Stabilisierung & Kommunikation

Es ist wichtig, dass während der Transformationsphase bestimmte (lebensnotwendige) Themen, Strukturen und Prozesse im Rahmen des dominanten Paradigmas weiterhin stabil laufen. Diese gilt es zu benennen und innerhalb des noch dominanten Systems Personen zu finden, die bereit sind, diese Aspekte zu behüten, ohne zu erstarren.

- Die individuelle und unternehmensweite Kommunikation muss von Anfang an das Spannungsfeld zwischen emergentem und dominantem System berücksichtigen und die unterschiedlichen Rollen gezielt adressieren. So kann die Organisation optimal auf den Wandel eingestimmt und abgeholt werden.

Quelle: www.managerseminare.de, Swaan Barrett und Karsten Drath, Leadership Choices; Grafik: Manuela Kordel Rocketpics, © www.trainerkoffer.de

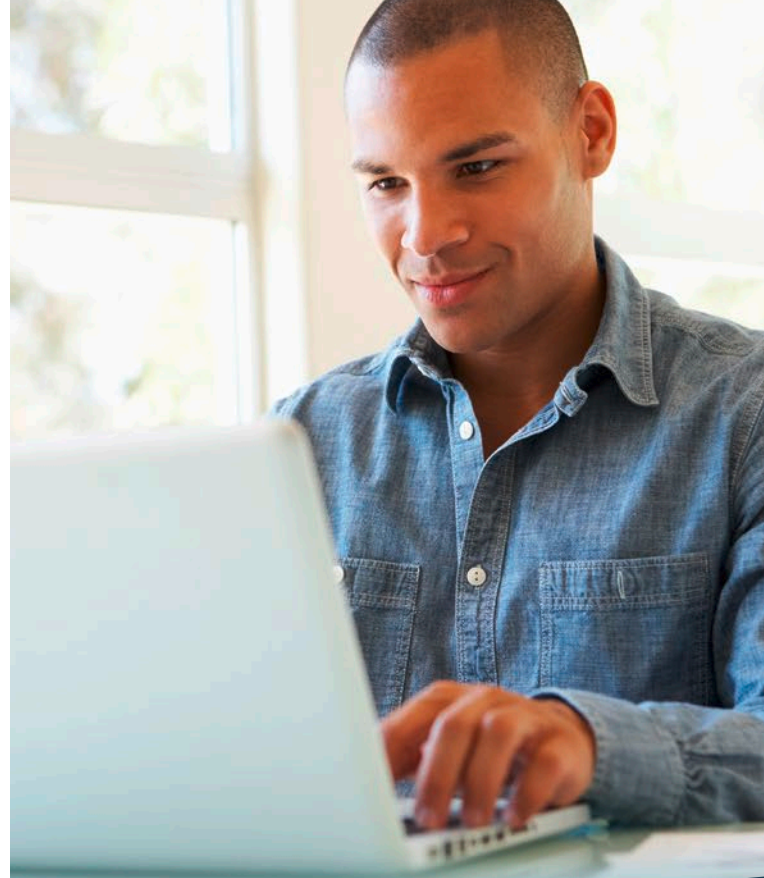


ten System müssen gezielt ins emergente System umgeleitet werden, um dessen „Gedeihen“ zu ermöglichen. Dafür braucht es organisationale Macht, am besten solche, wie ein Mitglied des Topmanagements sie besitzt. Ein solches zu finden, dass die Notwendigkeit der Veränderung und das Potenzial des neuen Ansatzes erkennt und bereit ist, die Pionier-Initiative zu legitimieren und zu fördern – sie sozusagen zu sponsern –, ist ein wichtiger Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung des neuen Systems. Wobei Sponsoring nicht bedeutet, die Community zu managen. Stattdessen sollte die Sponsorin oder der Sponsor eigene Erkenntnisse und Erfahrungen einbringen und als Bindeglied zwischen der Community und dem Topmanagement fungieren, ohne jedoch in die Selbstorganisation der Community einzugreifen. Denn Pioniere brauchen Freiräume für Emergenz.

Sich nicht an Verharrungskräften aufreiben

Neben Pionieren gibt es natürlich in allen Organisationen auch Menschen, die im dominanten System erfolgreich sind und sich deswegen mit dem herrschenden Paradigma stark identifizieren. Diese verspüren (erst einmal) keinen Anlass oder Druck, sich zu verändern oder sind einfach nicht bereit, ihr bisheriges Erfolgsrezept in Frage zu stellen. Wenn das emergente System erste Triebe entwickelt, bilden diese in aller Regel eine signifikante Mehrheit und sind genauso im Management und Topmanagement wie auf allen anderen Ebenen zu finden.

Häufig reiben sich die Pioniere in den Unternehmen an diesen Verharrungskräften auf. Sie verwenden viel Zeit und Energie darauf, sich Strategien und Argumente zu überlegen, um sie von der Notwendigkeit der Veränderung und ihren Ansätzen dafür zu überzeugen. Folgt man der Logik des Two-Loops-Modells wäre die Empfehlung jedoch, sich zunächst gar nicht mit dieser Gruppe zu beschäftigen, sondern erst einmal alle Energie in die Vernetzung der Pioniere, die Entwicklung ihrer Communities und die Suche nach einem Sponsor oder



Weiterbildung einfach online

Mit wenigen Klicks zum
passenden Fernlehrgang
oder Online-Kurs

Unabhängig und bequem
von zu Hause aus lernen.

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform

Der eigentliche Grund, warum Transformationsprozesse so oft scheitern, ist, dass fast alle Vorstellungen über Change einer mechanistischen Sicht auf Organisationen entstammen.

einer Sponsorin zu stecken. Das dominante System wird so oder so vergehen.

Dass es laut Modell sinnvoll ist, Vertreter des dominanten Systems anfänglich, salopp formuliert, links liegen zu lassen, heißt aber nicht, dass sie auch im weiteren Prozessverlauf keinen Platz haben. Im Gegenteil: Da es nach der Two-Loops-Logik im Rahmen eines organisationalen Paradigmenwechsels keine unbeteiligten Beobachter geben kann, spielt jeder und jede in diesem seine bzw. ihre Rolle. Oder, wie Modellentwicklerin Margaret Wheatley es ausdrückt: „Participation is not an option.“ Und da ist es effektiver, Rollen und ihre Möglichkeiten konkret zu benennen.

Vertreter des dominanten Systems in den Transformationsprozess einbinden

Die konkrete Führungsaufgabe in der Transformation besteht an dieser Stelle darin, Vertretern des dominanten Systems

eine für sie attraktive Rolle anzubieten, die sie im Wandlungsprozess übernehmen können, wenn die Zeit (für sie) gekommen ist – heißt, sie die Veränderungsnotwendigkeit einsehen und bereit sind, den Prozess zu unterstützen. In dieser Rolle sollten sie genauso gefördert und empowert werden wie die Pioniere in der ihren, sodass sie sich im Idealfall genauso in die Transformation eingebunden fühlen wie diese – nur eben auf andere Weise. So wird auch Blaming und Abgrenzung reduziert, ein gemeinsamer Spirit kann besser gedeihen. Der Prozess des Wandels kann damit schon in sich nachhaltig kulturbildend wirken.

Im Modell wird diese Rolle als die der Stabilisatoren bezeichnet. Der Name verweist bereits auf die zentrale Funktion: dafür sorgen, dass das bisher dominante System so lange funktionsfähig bleibt, bis das Neue stark genug ist, die Organisation zu tragen. Dazu gehört vor allem, (noch) lebensnotwendige Strukturen zu identifizieren, auf ihren Erhalt zu achten und den „konstruktiven Verfall“ zu unterstützen. Erst dann kann die Brücke gebaut werden, die es Stabilisatoren und Vertretern des dominanten Systems ermöglicht, mit Leichtigkeit in das neue System überzuwandern – und zwar erhobenen Hauptes, ohne Gesichtsverlust, sich bewusst, im Gesamtprozess eine wichtige Rolle gespielt zu haben.

Es ist also genauso wichtig, sich um die Phase des Verfalls wie um die Phase des Aufkeimens zu kümmern. Dass die Abschaffung oder Auflösung des alten Systems keine Begleitung braucht, ist eines der großen Missverständnisse des klassischen Change (siehe dazu auch Kasten „Drei Missverständnisse des klassischen Change“).

Auch deshalb, weil der Systemverfall für viele Organisationsmitglieder eine schwierige und desorientierende Erfahrung darstellt – vor allem dann, wenn sie sehr lange, manchmal ihr gesamtes Berufsleben lang, im dominanten System gearbeitet haben. Zu sehen, wie dieses sich nach und nach auflöst, kann geradezu verstörend wirken. Daher ist es wichtig, dem Alten einen würdevollen Abgang zu ermöglichen, ähnlich wie in einem Hospiz, so der im Modell verwendete Begriff. Wobei mit dem „Alten“ hier nicht nur organisationale Strukturen gemeint sind, sondern genauso Rollen und Titel, bestimmte Rituale oder Arbeitsweisen bis hin zu Werten und gan-

Drei Missverständnisse des klassischen Change



Die meisten Vorstellungen über Change entstammen einer mechanistischen Sicht auf Organisationen und unterscheiden daher nicht zwischen deterministischem Change und emergenter Transformation. So geht man davon aus, dass Change-Prozesse über Ursache-Wirkungs-Ketten gesteuert werden können. Diese lineare Logik geht im Wandel aber meistens nicht auf. Grund: Unternehmen ticken eben nicht wie Maschinen, sondern eher wie lebendige Systeme.



Die Annahmen, dass alle Veränderung und Transformation in Organisationen im Topmanagement beginnt („Change starts at the top!“), ist immer noch weit verbreitet. Dabei haben jedoch gerade große Transformationen ihren Ursprung häufig in der Mitte der Organisation. Ihre Saat wird oft in informellen Gesprächen gesät, über neue Ideen und Ansätze oder (schleichende) Veränderungen. Zentral ist mit Blick auf organisationalen Wandel mithin eine Kultur und eine Struktur, innerhalb derer diese Saat gedeihen kann.



In klassischen Change-Prozessen wird zumeist die gesamte Energie auf das Neue gerichtet, das etabliert werden soll. Dahinter steckt die Überzeugung, dass das Neue mit aller Kraft unterstützt werden muss, um sich gegen das Alte durchsetzen zu können. Denn das zeigt naturgemäß oft erhebliche Beharrungstendenzen. Genau so wichtig ist es jedoch, parallel zur Unterstützung des Neuen nachhaltig für ein würdiges Ende des Alten zu sorgen. Werden das bisherige System und dessen Leistungen im Transformationsprozess bewusst und ausreichend gewürdigt, werden Spannungen reduziert und die Übergangsphase wird für alle erleichtert.

Quelle: www.managerseminare.de; Swaan Barrett und Karsten Drath

Agiles Lernen: Neue Rolle für Personaler und Führungskräfte

„The hype is real“ gilt als englisches Sprichwort, wenn ein heiß diskutiertes Thema nicht nur in einer kurzen Phase überall präsent ist, sondern genug Substanz hat, um zu bleiben. Für agile Arbeit scheint das zu gelten. Der Grundsatz dazu setzt sich immer stärker auch im Bereich der Weiterbildung durch. Sabine Volkmer, Managerin der SALT AND PEPPER Academy, spricht im Interview über die Vorteile abseits des Hypes und der PR-Maschinerie.

Frau Volkmer, viele von uns haben inzwischen von Agilität gehört. Sie arbeiten beruflich tagtäglich damit. Können Sie das Wort Agilität überhaupt noch hören?

Mittlerweile ist es ja ruhiger um das Thema geworden. Ich verstehe jeden, wenn der Buzzword-Alarm bei diesem Wort klingelt, das oftmals und somit inflationär als PR-Zweck genutzt wird. Dabei bietet eine agile Organisation und Arbeitsweise die hinlänglich bekannten Vorteile und Potentiale – so sie denn wirklich verstanden und gelebt werden! Wenn das passiert, sind die Effekte enorm. Deswegen höre ich das Wort weiterhin sehr gern, denn die Methode dahinter ist super.

Viele Unternehmen wurden oder werden auf agiles Arbeiten umgestellt. Welche Auswirkungen hat Agilität im Weiterbildungsbereich?

Richtig. Aktuell hält Agilität Einzug in den Bereich des Lernens, sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Agiles Lernen basiert auf agilem Arbeiten und zeichnet sich durch klar strukturierte Abläufe aus – aber, und das ist wichtig: sehr stark geprägt von Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, Sinnhaftigkeit und dem Wunsch nach Wirksamkeit. Selbstgesteuertes Lernen erfordert eine hohe Methodenkompetenz der Lernenden und eine hohe Coaching-Kompetenz von Führungskräften und Personalentwicklern.

Was bedeutet das für Personaler und HR-Mitarbeitende?

Bislang wird in Unternehmen von den Personalentwicklern erwartet, eine Analyse von notwendigen Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen, anschließend die Lernformate zu erstellen und deren Umsetzung zu realisieren – also das Gießkannenprinzip.

Beim agilen Lernen bilden weder Seminare noch langfristige Jahres-Entwicklungspläne den realen Bedarf ab.



Sabine Volkmer, Managerin der
SALT AND PEPPER Academy
Tel.: 0421 / 691070-20
s.volkmer@salt-and-pepper.eu

Die Identifikation der tatsächlichen Lernbedarfe und die Entscheidung, welche Maßnahmen zur Personalentwicklung wirklich erforderlich sind, ergeben sich aus einem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in.

Das hört sich nach einer strukturellen Veränderung des Rollenbildes an?

Ist es in gewissem Maße auch. Durch diese Umstellung verändern sich die Rollen der Personalentwickler und der

Führungskräfte. Sie bilden das Bindeglied von individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den organisatorischen und strategischen Anforderungen eines Unternehmens.

Ist dieser Rollenwechsel schwer?

Dieser Rollenwechsel erfordert eine andere, eine neue Einstellung und Haltung der Personalentwickler. Ähnlich dem Ansatz des Servant Leaderships bei Führungskräften lassen sich die Personalentwickler mehr auf die individuellen Lernfelder der Mitarbeitenden ein, entwickeln angemessene Maßnahmen und setzen diese um. Das führt auch zu einer höheren Bindung der Mitarbeitenden. Wer bereit ist, sich auf agiles Lernen einzulassen, wird eine abwechslungsreichere und interessante Aufgabe haben.

Wo finde ich gute Seminare dazu?

Wer Interesse hat, schaut einfach auf unserer Webseite der SALT AND PEPPER Academy nach. Momentan haben wir drei spannende Seminare zu agilem Leadership, Mindset oder agiler Selbstorganisation.

Frau Volkmer, danke für das Gespräch.

 **SALT AND PEPPER**
academy
grow with the flow!

Infos zur SALT AND PEPPER Academy
unter <https://academy.salt-and-pepper.eu/>



Mehr zum Thema

► managerSeminare-Dossier: Organisationswandel #2

www.managerseminare.de/Dossiers/281745

Was im Grunde schon lange klar ist, hat die Corona-Krise noch einmal sehr deutlich ins Bewusstsein gerufen: Wenn Unternehmen in der heutigen volatilen (Wirtschafts-)Welt dauerhaft bestehen wollen, müssen sie beweglicher werden, sich kurzfristig immer wieder anpassen und sich langfristig selbst transformieren. Acht Fachartikel liefern Impulse, Strategien, Tools und Methoden für wirkungsvollen Organisationswandel.



zen Mindsets, die losgelassen und beerdigt werden müssen.

Nützliche Elemente des alten Systems kompostieren und recyceln

Eine weitere wichtige Funktion der Transformationsbegleitung und der Führung besteht darin, zu prüfen, welche Komponenten des alten Systems auf dem Weg der, wie es im Modell heißt, Kompostierung dem neuen System auf welche Art und Weise zugeführt werden können. Das können ganz konkrete Ressourcen wie Mit-

arbeitende oder Budgets sein; es können aber auch ideelle oder energetische Ressourcen sein, wie ein guter Teamgeist oder eine bestimmte Tradition, die dem neuen System nach einem „Recyclingprozess“ wieder zur Verfügung stehen. Wenn dann alle verwertbaren Ressourcen recycelt wurden, alles, was verabschiedet werden musste, verabschiedet und das (ehemals) dominante System so lange wie nötig, aber eben auch nicht länger, am Leben erhalten wurde, können sich Stabilisatoren und Pioniere im nun stabilen System wieder begegnen und gemeinsam in anderen Rollen an der Weiterentwicklung des Neuen arbeiten.

Wenngleich die verschiedenen Rollen eine gute Orientierungshilfe bieten, so liegen sie doch im jeweils anderen Bogen. Das führt naturgemäß zu Spannungen und Verständigungsschwierigkeiten, denn die beiden Bögen bilden grundsätzlich verschiedene Paradigmen ab – zum Beispiel analoges versus digitales Arbeiten, eine durchstrukturierte versus eine agile Organisation oder eine traditionelle versus eine innovative Kultur. Mangelndes Verständnis und fehlende Akzeptanz für das jeweils andere Systeme sind programmiert. Zudem stoßen im Prozessverlauf zwangsläufig unterschiedliche Präferenzen aufeinander: Den Pionieren geht es meist nicht schnell genug, während die Stabilisatoren die endgültige Veränderung gerne hinauszögern.

Diese Spannungen auszuhalten, aufzufangen und skuzessive abzubauen, ist die Kunst der Führung durch Transformationsprozesse in Organisationen. Dazu ist es vor allem wichtig, sich regelmäßig in beiden Bögen zu verorten und auf beiden Seiten ein zyklisches Verständnis von Wandel zu fördern. Das Two-Loops-Modell kann also genutzt werden, um die Gesamtdynamik des Transformationsprozesses zu verdeutlichen. Der ganzheitliche Ansatz ermöglicht eine Verständigung über die Bögen und Rollen hinweg, was allen im konstruktiven Umgang mit dem Wandel hilft. Gleichzeitig wird so im neuen System bereits der Gedanke angelegt, dass es irgendwann ebenfalls seinen Höhepunkt erreichen wird und dann einem Verfallsprozess entgegensehen muss. Ein solches zyklisches Systemverständnis kann künftige Transformationsprozesse erheblich erleichtern.

Swaan Barrett und Karsten Drath

Fotos: Leadership Choices



Die Autoren: **Swaan Barrett** ist Coach und Beraterin für Transformationsprozesse und Kulturwandel. Im coachingbasierten Beratungsunternehmen Leadership Choices ist sie Teil des Management-Teams und Co-Lead der Community Organizational Coaching.



Der Coach und Experte für Organisationale Resilienz **Karsten Drath** ist einer der Managing Partner von Leadership Choices.

Kontakt: www.leadership-choices.com