

C 1.60

Führungskonzepte

Entwicklung einer lernfähigen Arbeits- und Führungskultur

Dr. Annette Gebauer, Geschäftsführerin, ICL GmbH



© RAABE 2020

© anyaberkut/iStock/Getty Images Plus

Kulturentwicklungsprozesse innerhalb einer Organisation bzw. Institution können schnell zu zähen, langwierigen Unterfangen voller Widersprüche, Ratlosigkeit und emotionale Befindlichkeiten werden. Der Beitrag erläutert wichtige Gestaltungsprinzipien eines Kulturwandels und stellt ein in Industrie und Verwaltung erprobtes Instrument vor, das auch in Schulen Anwendung finden kann.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen, Lehrkräfte
Schlüsselbegriffe:	Achtsamkeit, Agilität, Arbeitskultur, Führung, Kultur-Dialoge, Kulturwandel, Lernprozess, Selbstbeobachtung
Einsatzfeld:	in der Schulleitung
Thematische Bereiche:	Schulkultur, Schulentwicklung

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Kulturwandel?	3
1.1 Lernfähigkeit und Agilität als gemeinsamer Nenner	4
1.2 Lernfähigkeit: Zwei Handlungsfelder für Bildungseinrichtungen	5
2. Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels	
2.1 Was ist Kultur?	6
2.2 Wie können wir Kultur beeinflussen?	8
3. Selbstbeobachtung kollektiver Muster als Schwerpunkt	13
3.1 Was müssen wir in den Blick nehmen?	13
3.2 Gemeinsames Referenzmodell als Brille	15
3.3 Schwerpunktsetzung auf überlebenskritischen Druckpunkte	19
4. Kultur-Dialoge als Instrument zur kontinuierlichen Selbstbeobachtung	19
4.1 Anstoßen eines kontinuierlichen Lernprozesses	21
4.2 Kultur-Dialoge zur kontinuierlichen Musterbeobachtung	21
Fazit	23

1. Warum Kulturwandel?

Die konkreten Anliegen für die Kulturentwicklung können je nach Kontext sehr unterschiedlich sein:

- Von Automobilherstellern etwa hört man: „Die Digitalisierung zwingt uns, unsere Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und uns als Möbeldienstleister neu zu erfinden. Dafür brauchen wir eine fehlerfreundliche Innovationskultur, in der es Raum zum Experimentieren und zum Hinterfragen tradierter Standards und Prämissen gibt.“
- Ganz andere Herausforderungen beleuchtet die Abteilungsleiterin der internen Bildungsabteilung einer Behörde: „Die Arbeit in der Verwaltung wird sich künftig radikal verändern und damit die Anforderungen an unsere Mitarbeiter. Es reicht nicht mehr, Wissen aus der Halde zu produzieren. Wie fördern wir bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften eine Lernkultur, in der selbstorganisiertes Lernen situativ in den Alltag integriert ist?“
- Die Kulturfrage stellt sich auch für den Dekan der Hochschule für Verwaltung, die wir im Einführungsprozess neuer Lernformen begleitet haben. Digitales und analoges Lernen sollen künftig stärker kombiniert werden und an den Bedürfnissen und Lebenswelten der Lernenden ausgerichtet werden. Dies erfordert auch für Lehrenden und Professorinnen und Professoren ein Umdenken, wie neue Formate entwickelt werden und auch für ihr Selbstverständnis als Lehrende. Waren die Professorinnen und Professoren bisher gewöhnt, ihre Seminare und Didaktik jeder für sich und nach persönlichem Gusto zu entwickeln, so wird sie sich nun gefordert, sich gemeinsam mit anderen Professorinnen und Professoren mit den Bedürfnissen der Lernenden auseinanderzusetzen und für sie passende Lernszenarien zu entwickeln, die digitales und analoges Lernen intelligent verknüpfen. Dies erfordert auch ein Umdenken im eigenen Rollenverständnis. Verstanden sich die Lehrkräfte bisher als Wissensträger und -vermittler eines eindeutig richtigen Wissens, werden sie nun mehr zu Unterstützerinnen bzw. Unterstützern und Kuratorinnen bzw. Kuratoren von Wissensbildungsprozessen.
- Um die Lernfähigkeit ging es schließlich auch bei den 300 Schulleiterinnen und Schulleitern, mit denen wir vor einigen Wochen auf einem großen Schulleiter-Forum diskutierten: Wenn sich Gesellschaft und Technologie radikal verändern, so diskutierten die Teilnehmenden, müssen unsere Bildungseinrichtungen wandlungsfähiger werden. Wir müssen lernen, uns schneller und irritationsbereiter auf neue Entwicklungen einzustellen, um Schülerinnen und Schüler gut für die Herausforderungen der digitalen Transformation vorzubereiten. Das geht weit über den Kauf und die

Nutzung digitaler Medien hinaus. Es geht darum, das Lernen neu zu erfinden und auch unsere Kultur der Zusammenarbeit in der Schule auf den Prüfstand zu stellen. Doch wie kann dies gelingen, wenn unsere Arbeit zu 100 % durchgetaktet ist und es kaum Zeit für die gemeinsame Auseinandersetzung über Zukunftsfragen gibt?

1.1 Lernfähigkeit und Agilität als gemeinsamer Nenner

Auch wenn die Anlässe für einen Kulturwandel oft sehr unterschiedlich sind (die Beispiele oben zeigen dies), zeichnet sich doch ein gemeinsamer Nenner in der Stoßrichtung ab: Gesucht wird eine „andere“, in der Regel lernfähigere, agilere, innovativere oder resiliente, anpassungsfähige Kultur zum im Zuge von Digitalisierung, Gleichzeitigkeit, erlebter Brüche, Ambiguitäten, Unsicherheiten und unkalkulierbarer Risiken überlebensfähig zu bleiben. Wenn es um agile Innovationskulturen geht, erscheint dies selbstverständlich. Aber auch wenn es um Fragen von Zuverlässigkeit wie zum Beispiel Sicherheit über Umgang mit Risiken geht, besteht die Herausforderung in einem unvollkommenen Umfeld heute darin, die organisationale Irritierbarkeit und Lernfähigkeit zu erhöhen. Denn im Kern geht es um die Frage, wie eine Organisation kollektiv schnell auf neue und unerwartete Situationen aufmerksam wird und sich entsprechend anpassen kann, ohne an Leistung einzubüßen (vgl. Gebauer 2017).

Dabei steht das mechanistische Modell des Organisierens, das geprägt ist durch Hierarchie, klare Vorgaben und Planbarkeitsvorstellungen, auf dem Prüfstand. Gesucht werden neue Formen des Organisierens, die sich besser eignen für die Bewältigung der erwarteten Turbulenzen in einer „VUCA-Welt“. VUCA steht dabei als englische Abkürzung für volatility (V), uncertainty (U), complexity (C) und ambiguity (A).

Weniger Hierarchie und mehr Auseinandersetzung im Team mit neuen Entwicklungen in der Außenwelt und den „Kunden“ – in diese Kerbe schlagen auch die gerade propagierten Ansätze agiler Arbeitsformen. Doch unabhängig vom gerade propagierten oder angesagten Methodenkanon – die Grundidee von Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit oder Agilität ist immer die Gleiche: Es geht darum, die Strukturen und die Zusammenarbeit in der Organisation *irritationsbereiter* zu gestalten. Und dafür braucht es kollektive Rituale, um gezielt nach Erwartungsabweichungen zu suchen: Was läuft anders, als wir dachten? Wie kann wir diese neue Situation aus verschiedensten Perspektiven deuten? Was müssen wir (neu) entscheiden?

War es bisher vor allem die Spitze der Organisation, die für diese Innen-/Außenbeobachtungen zuständig war und vorgab, wie der optimale Weg zur Leistungserbringung aussieht, sollen Neuentwicklungen nun schneller an der

Basis aufgegriffen, einmal getroffene Annahmen hinterfragt und Entscheidungen getroffen werden (häufig in Form von projektförmigen und/oder selbstorganisierten Teams).

Forschungserkenntnisse zeigen, dass für die Bewältigung von Komplexität folgende 5 Prinzipien des Organisierens erfolgskritisch sind (Gebauer 2017, in Anlehnung an Weick und Sutcliffe 2003):

Prinzipien für kollektive Achtsamkeit

1. Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern. Nutzt sie als Fenster zum System!
2. Interessiert Euch für das, was im Hier und Jetzt geschieht: Misst mit Euren Plänen und Erfahrungen!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen: Nutzt vielfältige Perspektiven!
4. Entwickelt Eure Fähigkeit, erfinderisch zu sein: Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet dort, wo im Moment das Beste zu sein ist. Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen!

1.2 Lernfähigkeit: Zwei Handlungsfelder für Bildungseinrichtungen

Die vorangegangenen Beiträge zu den Bildungseinrichtungen beinhaltet die Frage der Lernfähigkeit zwei Gesichtspunkte. Es geht zum einen um die Frage, welche Lernformen für Lernende zukunftsfähig sind: Was müssen Schulen und Hochschulen in Zukunft leisten, um Schülerinnen, Schüler und Studierende gut auf die „nahe Zukunft“ (Baecker 2017) vorzubereiten? Was erfordert dies von Lebenden und Lernenden? In Zeiten der Digitalisierung wird es immer wichtiger werden, Schülerinnen, Schüler und Studierenden nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern ihre individuelle und kollektive Lernfähigkeit zu steigern. Wie also können die notwendigen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Lernen, dem Lösen komplexer, mehrdeutiger Fragestellungen entwickelt werden? Wie können sie lernen, sich selbst in agilen, netzwerkartigen und durch Unsicherheit und Komplexität geprägten Zusammenhängen zurechtzufinden?

Zum anderen stellt sich aber auch die Frage nach der Wandlungsfähigkeit von Bildungseinrichtungen selbst: Inwieweit sind wir als Einheit in der Lage, auf Veränderungen angemessen zu reagieren, uns also irritationsbereiter zu zeigen? Hier geht es um Fragen der Zusammenarbeit im Kollegium, die Form des Organisierens, Entscheidungen über Ressourcen und Zeit für Entwicklungen sowie den Aufbau interner Kompetenzen für Change Management und Führungsverhalten.

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de