

Persönlichkeitsentwicklung 4.0!?

Stephanie Borgert, Rednerin, Autorin und Coach

Ob in Instituten der Erwachsenenbildung oder in den HR-Bereichen der Unternehmen, die Frage nach dem richtigen Angebot zur Entwicklung der MitarbeiterInnen steht seit langer Zeit im Vordergrund. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssen erweitert werden, welches Wissen angeeignet, damit die Menschen der neuen, digitalisierten Arbeitswelt gerecht werden? Die Frage ist nur leider die Falsche oder maximal die halbe Wahrheit. Wir brauchen mehr Organisationsentwicklung, nicht mehr Persönlichkeitsentwicklung. Warum das so ist, erläutert der folgende Artikel.

Die Arbeitswelt heute ist komplex, hochdynamisch und turbulent. Dem widerspricht kaum Jemand, weder Angestellte, Mitglieder des Managements und Führungskräfte noch Weiterbildungner. Diese Attribute gelten ebenso für unsere Organisationen, Abteilungen und Teams. Sie sind komplexe, soziale Systeme und eben nicht die einfache Summe aller Beteiligten. In der operativen Geschäftigkeit des Alltags wird das leider oft vernachlässigt. Aktuelle Ereignisse fordern unsere Aufmerksamkeit und Entscheidungen. Ein Fehler ist entstanden und muss behoben werden. Die Mitarbeiterbefragung brachte schlechte Bewertungen, es muss etwas getan werden. Wird dann noch Druck auf das Tempo gegeben, kommen meist schnelle aber vordergründige Lösungen zustande. Die fokussieren auf die handelnden Personen, denn in den Menschen vermuten wir oft die Fehlerursache. Jemand ist «schuld» an dem Fehler. Es gibt ein Führungsproblem, deshalb die schlechten Bewertungen. Das aber greift zu kurz und adressiert nur die Symptome, nicht die ursachlichen Probleme.

Um Probleme zu begreifen und passende Lösungen zu finden, muss die Bertachtung auf mehreren Ebenen stattfinden. Ereignisse sind offensichtlich und binden schnell unsere Aufmerksamkeit. Das ist notwendig, aber gleichzeitig sollten wir uns bewusst sein, hier nur reaktiv zu agieren. Wiederholen sich Ereignisse über die Zeit, lassen sich Muster erkennen. Mit der Erkenntnis, dass ein Fehler beispielsweise bei einer bestimmten Vorgehensweise immer wieder auftaucht, kommen wir der Ursache schon näher. Wir können dann beispielsweise Anpassungen vornehmen, in Form von Prozessdesign oder ähnlichem.



Die Ebenen des Komplexen Denkens (aus: Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in adaptiven Organisationen. Erscheinungstermin: März 2018, Gabal Verlag)

Im Wesen eines sozialen Systems liegt, dass die darunterliegende Struktur bedingt, welche Muster entstehen können. Im Klartext: die expliziten und impliziten Prinzipien, Regeln und Verabredungen der Zusammenarbeit regeln maßgeblich, wie ein Team oder eine Organisation «tickt». Die etablierte Kultur wirkt dabei immer stärker, als formale Rollenbeschreibungen oder durch das Organigramm formulierte Zuständigkeiten. Erkenntnisse und Eingriffe auf der strukturellen Ebene hingegen besitzen eine große Hebelwirkung und machen «echte» Veränderung möglich.

Als Menschen sind wir Meister der Anpassung und agieren kontext- und rollenbezogen. In der Sauna verhalten wir uns anders als in der Projektbesprechung und im Umgang mit der Familie anders als mit unseren Vorgesetzten. Wir finden und füllen unseren Platz im jeweiligen System. Selbstverständlich haben wir eine individuelle Persönlichkeit, eigene Motive und Absichten. Viel maßgeblicher für die Dynamik und das Wirkungsgefüge in einer Organisation ist aber die Struktur der Zusammenarbeit. «Ausreißer» passen sich an oder verlassen das System wieder.

Die momentane Diskussion um die Arbeitswelt 4.0 ist geprägt von Begrifflichkeiten wie Digitalisierung, New Work oder Agilität. Sie alle stehen für Transformation der jetzigen in eine neue, menschenfreundliche, moderne Arbeitswelt. Transformation braucht das Bewusstsein um die Mentalen Modelle, denn sie bewirken letztendlich welche Strukturen geschaffen werden. Was denken wir über das Fehlermachen? Was verstehen wir unter Führung?

Welches Menschenbild pflegen wir in unserer Abteilung? Glaubenssätze, Vorurteile und Stereotype sind oft unbewusst, weshalb eine Veränderung über Bewusstmachen und Reflexion passiert. Dazu bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung als fortlaufendem Prozess. Mit diesem Blick auf das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen ist eines klar: Es geht weniger um den Einzelnen, als um das Wirkungsgefüge. Somit macht es wenig Sinn vornehmlich die einzelnen Menschen optimieren und entwickeln zu wollen. Es geht um die Gestaltung von Arbeit und Zusammenarbeit. Es braucht nicht mehr oder bessere Persönlichkeitsentwicklung, sondern Organisationsentwicklung 4.0.



Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin, Management-Beraterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemäßes Management. Sie unterstützt Führungskräfte, und Projektleiter darin, «Meister der Komplexität» zu werden und Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen.

► Jahresreferat: 'Ändere das Spiel, nicht die Spielenden' Seite 41

Buchtipps



Die Irrtümer der Komplexität

Warum wir ein neues Management brauchen
Von Stephanie Borgert

260 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-661-6
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)
GABAL Verlag, Offenbach 2015