

Macht und Wandel

Erfolgsfaktor Change Governance

Machtkalkül

Wie Veränderungsprofis Machtdynamiken mitdenken

Rohstoff Macht

Mikropolitik für den Wandel nutzen

Führung in agilen Strukturen

Mit Autorität, nicht autoritär

2

Power Play

Männer, Frauen, Machtgehabe

22

Sexuelle Gewalt verhindern

Präventionsplan eines kirchlichen Wohlfahrtsverbands

Komposition von Transformationsprozessen

Wie der überlegte Einsatz virtueller Arbeitsformen die Tastatur erweitert

Alexander Exner

*Welche Learnings haben sich durch den verstärkten Einsatz virtueller /remote/ offsite Arbeitsformen in den vergangenen zwei Jahren für Interventionsarchitekturen und -designs ergeben? In der Coronazeit, die zeitweise nahezu 100 Prozent virtuelle Formate in Veränderungsprozessen erzwungen hat, sind vielfältige neue Erfahrungen entstanden, wie Transformationsprozesse in einem funktionalen Mix von Präsenz- und virtuellen Formaten erfolgreich aufgesetzt werden können. Dieser Beitrag verdichtet sowohl eigene Erfahrungen als auch die Erfahrungen von über 80 professionellen Transformationsinitiator*innen und -begleiter*innen.*



Alexander Exner

Dipl. Ing., Geschäftsführender Gesellschafter, Exner Beratung GmbH; Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams (1989-2010), Palfinger AG; Gründer und Mitglied (1980-2018), Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
a.exner@exnerberatung.at

Der folgende Beitrag sammelt Erfahrungen, die wir in gemeinsamen Workshops, mittels Fragebögen und zahlreichen Gesprächen zusammengetragen haben. Sie sollen allen, die sich mit Architektur und Design von Transformationsprozessen beschäftigen, als Impulse dienen, anhand derer sie für sich selbst immer wieder überprüfen und sich fragen können: Habe ich diesen Aspekt bei der Komposition meines Transformationsvorhabens berücksichtigt oder nicht? Und: Ist das ein Impuls, der bei dem Vorhaben relevant und hilfreich sein könnte, um einen möglichst funktionalen Mix von Präsenz- und virtuellen Elementen sicherzustellen?

Ausgangssituation: vor und zu Beginn von Corona

Die Coronazeit hat allen Beteiligten extreme Flexibilität abverlangt, hat von heute auf morgen den breitflächigen Einsatz virtueller Arbeitsformen erzwungen und damit agile und systemische Strömungen verstärkt. Sowohl bei den Gestaltenden von Transformationsprozessen als auch bei den betroffenen Unternehmen hat Corona einen Kompetenzschub in virtuellem Arbeiten bewirkt. Fast alle fühlen sich inzwischen sicher genug, solche Prozesse auch stark virtuell gestützt durchzuführen.

Auf VUCA folgt BANI

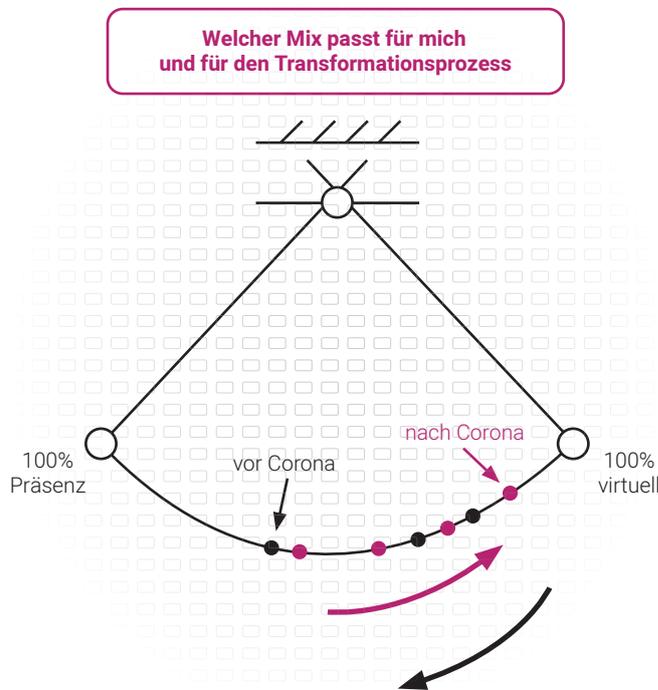
Die Coronazeit hat Rahmenbedingungen wie VUCA oder BANI (**B**: brittle/brüchig; **A**: anxious/ängstlich; **N**: non-linear; **I**: incomprehensible/unbegreifbar; Jamais Cascio, 2020) mit einem Schlag für alle Beteiligten direkt und unmittelbar spür- und erlebbar gemacht. BANI als «Nachfolgemodell» von VUCA trifft die jetzige Situation meiner Ansicht nach besser. Während VUCA noch das Gefühl vermittelt, mit evolutionären Schritten die Lage meistern zu können, adressiert BANI Gefühle von Angst und Hilflosigkeit. BANI erfordert revolutionäre Maßnahmen und damit eine Vielzahl von massiven Transformationsprozessen in eine Zukunft, die brüchig und unvorhersehbar ist. Wir erleben in der Arbeit mit diesem Modell, das stark auf die Person abzielt, sehr oft zuerst Abwehr, weil es die Gefühlslage so deutlich macht.

Virtuelle Kompetenz war zwar bei den meisten globalen Konzernen schon vorher selbstverständlich, bei vielen – auch sehr erfolgreichen – Mittelständlern und Hidden Champions sowie Beratern dagegen vor Corona erstaunlich schwach ausgeprägt, wenn man es mit dem jetzigen Niveau vergleicht. Noch bedeutsamer erscheint aber: Die neuen virtuellen Arbeitsweisen haben – weit über die Anwendung der einzelnen Tools hinaus – unsere Gestaltungsmöglichkeiten bei Transformationsprozessen enorm erweitert.

Mit Mitte März 2020 – dem Start des ersten Lockdowns in Österreich – mussten sich alle Transformationsberater*innen von ihrer individuellen Ausgangsposition (in ihrer persönlichen Mischung von Präsenz- und virtuellen Elementen bei Architekturen und Designs) schlagartig auf nahezu 100 Prozent virtuell bewegen (oder sie hatten keine Arbeit mehr). In den Phasen zwischen den dann folgenden Lockdowns gab es immer wieder die freiere Wahl, wohin man das Pendel in seiner Arbeit zurückschwingen lässt. Für die Zukunft stellt sich die Frage: Wie können wir das, was wir in diesen turbulenten Zeiten mit ständig wechselnden Bedingungen gelernt haben, in einer für uns und unsere Kund*innen sinnvollen Art und Weise – jeweils der aktuellen Situation entsprechend – integrieren? Allgemeiner formuliert: Welchen Einfluss haben die neuen Erfahrungen, gewonnenen Kompetenzen und das veränderte Mindset der Transformationsinitiator*innen auf ihre Gestaltung von Transformationsprozessen?

Auf persönlicher Ebene der Beteiligten ist zudem ein neues Spannungsfeld aufgetreten. Einerseits ist das überwiegend virtuelle Arbeiten sehr anstrengend, Energie zehrend und lässt viel an emotionalen Bedürfnissen unbefriedigt. Andererseits ist durchgängig zu beobachten, dass die damit verbundenen Erleb-

Abbildung 1
Persönliches Pendel zwischen Präsenz und virtuell



nisse – plötzlich viel Zuhause zu sein und damit Familie und Hobbys pflegen zu können – eine sehr prägende Erfahrung war, die keiner mehr ganz aufgeben möchte. In dieser Spannung den besten professionellen Weg – am Kundenbedürfnis orientiert – zu finden, wird damit zur großen Herausforderung.

Interessanterweise laufen die Diskussionen und Reflexionen über die Möglichkeiten virtueller Arbeitsweisen primär auf der Ebene des Einsatzes virtueller Tools (Siehe «Kurzumfrage» zum Abschluss des Artikels). Ich möchte die Fragebogen-Ergebnisse und Diskussionen auch gerne zur Verfügung stellen. Der Schwerpunkt des Artikels liegt nachfolgend aber klar auf den – im allgemeinen Diskurs etwas unterbelichteten – erweiterten Möglichkeiten in Bezug auf Interventionen auf den Ebenen Architektur und Design.

Interventionsarchitektur und -Design

Bei Transformationsprozessen geht es immer darum, einer Zielsetzung folgend (der die Idee einer «radikalen» Veränderung zugrunde liegt) und gemäß einer Hypothesenbildung über die Ausgangssituation einen Transformationsprozess zu komponieren und zu begleiten. Dazu haben erfahrene «Transformation Initiators» ihr Repertoire an Interventionsarchitektur und Designelementen (vgl. Königswieser & Exner, 2019), die aber nicht wie bei einem Baukasten (Legosteine) zusammengesetzt, son-

den jedes Mal von neuem weiterentwickelt und zusammengefügt werden, wie es die spezifische Situation erfordert. Durch die Anreicherung mit virtuellen Tools erweitert sich dieses Repertoire deutlich. Es ergeben sich neue, zusätzliche Möglichkeiten in allen vier Dimensionen der Interventionsarchitekturen und -Designs (inhaltlich, sozial, zeitlich und räumlich). Diese Optionen bewusst zu machen, um sie dann wohlüberlegt der jeweiligen Situation angepasst einsetzen zu können, ist das Anliegen des Artikels.

Was ist daher die Zielsetzung der folgenden «Landkarte»? Sie eröffnet die Möglichkeit, aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Brillen bei der Planung und Durchführung von Transformationsprozessen auf die Interventions-Architekturen und -Designs zu schauen und sich dazu Bestätigungen und günstigenfalls auch neue Impulse zu holen. Wir wenden diese Landkarte seit einiger Zeit in der Praxis an und sie hat sich als durchaus nützlich erwiesen. Je nach Wissens-, Erfahrungs-, und auch Neigungsstand erscheinen manche Brillen anregender, andere wieder nicht so wichtig. Besonders spannend ist es, wenn im Transformationssystem Kolleg*innen mit polarisierenden Neigungen von Präsenz- und virtuellem Arbeiten in Diskussion kommen: Hier erweisen sich die verschiedenen Brillen als guter Einstieg für die gemeinsame Weiterentwicklung von Architekturen und Designs.

Landkarte mit Anregungen (von Praktiker*innen für Praktiker*innen)

Fokus: virtuelle und Präsenz-Formate

Grundlage der nachfolgenden, von mir erstellten Landkarte sind die Inputs von über 80 Transformationsmanager*innen und -berater*innen mit systemischem Hintergrund, die ich in den vergangenen 18 Monaten im Rahmen mehrerer Workshops und zahlreicher Gespräche gesammelt, immer wieder auf den Prüfstand gestellt, strukturiert und verdichtet habe. Diese Gespräche erfolgten entlang der Fragen: «Wie haben sich eure Archi-

tekturen weiterentwickelt? Was habt ihr durch die Coronazeit und den damit verbundenen Zwang zu virtuellem Arbeiten auf Architektur- und Designebene konkret anders gemacht?»

Nähere Beschreibung der einzelnen Anregungen

Die nachfolgenden Anregungen und Reflexionsfragen verstehen sich als eine Landkarte von Impulsen, um bei eigenen Transformationsvorhaben immer wieder innezuhalten und zu überlegen: Haben wir über diesen Impuls nachgedacht, ihn in unserer Architektur und Designs berücksichtigt? Wäre er möglicherweise hilfreich, etwa bei der Entscheidung zu einzelnen Elementen oder der Frage: Ist hier in diesem speziellen Kontext in dieser speziellen Organisation Präsenz oder virtuell funktionaler?

Fragen in Bezug auf Interventionsarchitekturen

1. «Der höheren Unplanbarkeit Rechnung tragen/zollen»

Gibt es in der Architektur eine gute Balance zwischen Stabilität und Flexibilität?

Stabilität: Hier ist die Frage, ob das große Bild des geplanten Prozesses deutlich sichtbar/spürbar ist (Vision/Purpose, Zielsetzungen, Stoßrichtungen) und ob es Stabilität auf Prozessebene gibt. D. h. bestehen wenige aber stabile Container, die eine dynamische Steuerung ermöglichen (Entscheidungsstrukturen, Projektsteuerung)? Gibt es Plattformen für Kollaboration, Kommunikation und Information? Und bestehen Prinzipien zur Orientierung innerhalb des flexiblen Gesamtprozesses (z. B.: wie erfolgt Kommunikation, Entscheidungsprinzipien, welches Maß an Transparenz ist erforderlich (muss bei höherer Agilität und Selbstorganisation höher sein)?

Flexibilität: Ist die Möglichkeit gegeben, flexibel kleinteilig vorgehen zu können, um auf Unvorhersehbares schnell reagieren zu können (inhaltlich, sozial, zeitlich, räumlich)? Dies steht im Gegensatz zu perfekt ausgefeilten Architekturen. Zudem sollte man sich hier fragen, ob es eine höhere Frequenz und kürzere Einheiten zwischen und bei den Architekturelementen gibt.

Anregungen und Tipps zum Einsatz virtueller vs./und Präsenz-Formate

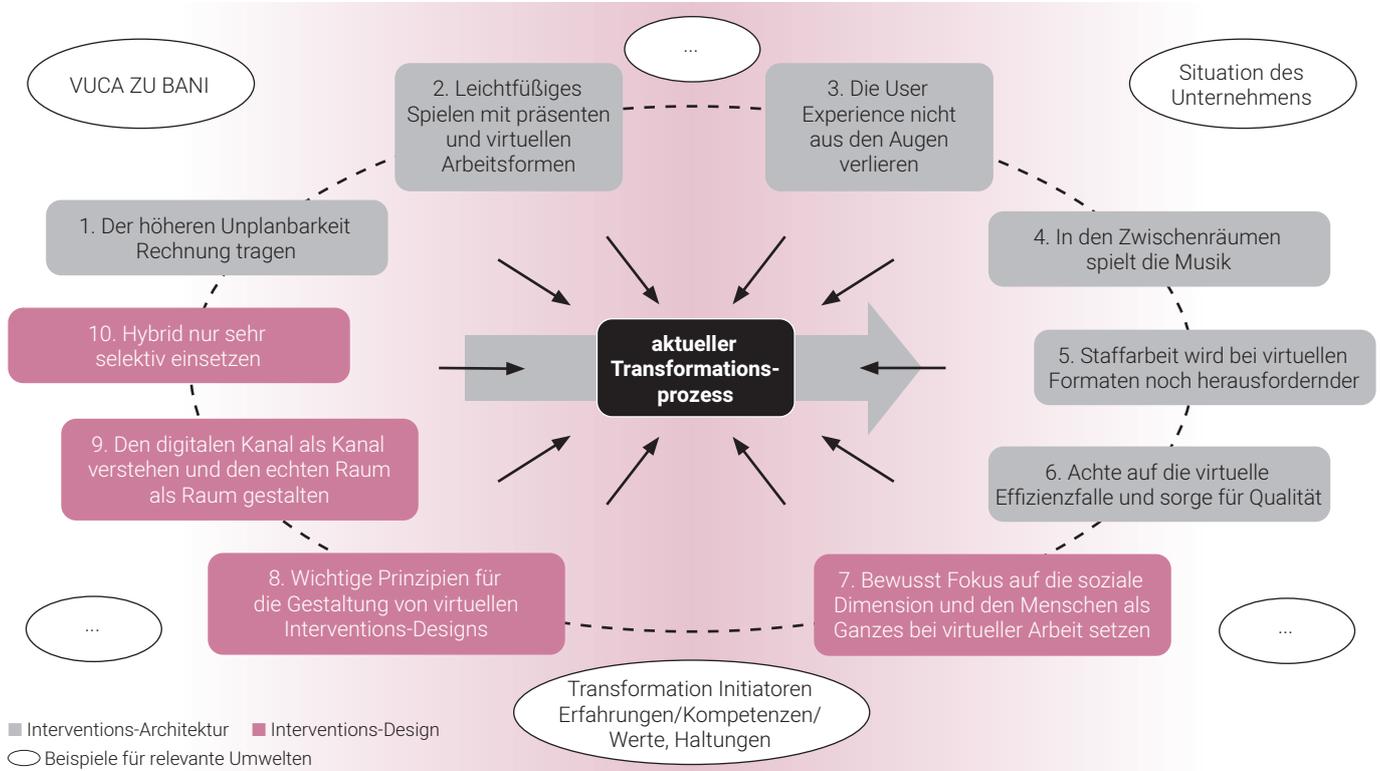
Interventionsarchitekturen

1. «Der höheren Unplanbarkeit Rechnung tragen/zollen»
2. «Leichtfüßiges Spielen mit präsenten und virtuellen Arbeitsformen»
3. «Die User Experience nicht aus den Augen verlieren»
4. «In den Zwischenräumen spielt die Musik»
5. «Staffarbeit wird bei virtuellen Formaten noch herausfordernder»
6. «Auf die virtuelle Effizienzfalle achten und für Qualität sorgen»

Interventionsdesigns

7. «Bewusst Fokus auf die soziale Dimension und den Menschen als Ganzes bei virtueller Arbeit setzen»
8. «Wichtige Prinzipien für die Gestaltung von virtuellen Interventions-Designs»
9. «Den digitalen Kanal als Kanal verstehen und den echten Raum als Raum gestalten»
10. «Hybrid nur sehr selektiv einsetzen»

Abbildung 2
Anregungen für die Gestaltung von Transformationsprozessen



2. «Leichtfüßiges Spielen mit präsenten und virtuellen Arbeitsformen»

Ist die Architektur mit Onsite- und Online-Elementen entsprechend den Funktionalitäten der Formate geplant? Virtuell ist nicht der Notfall und Präsenz ist nicht das einzig Wahre (oder umgekehrt). Daher ist es wichtig, stets genau zu hypothesieren, wann Präsenz bzw. virtuell wirklich vorteilhaft ist und wann nicht.

3. «Die User Experience nicht aus den Augen verlieren»

Ist die Anschlussfähigkeit des Unternehmens sowohl bei virtuellen als auch präsenten Architekturelementen beachtet worden? Oder gibt es eine Kluft zwischen Berateranspruch und Unternehmensrealität? Dies kann auch umgekehrt gelten. Sind auf allen Ebenen des Unternehmens und der Stakeholder gleiche technische Zugänge geschaffen worden? Ist darauf geachtet worden,

Präsenz-Arbeitsformen sind idealtypisch funktional, um:

- das Kooperationspotenzial zu erhöhen
- verstärkte Identität und Zugehörigkeit von Teams, Arbeitsgruppen zu schaffen
- emotionale Begegnung zu ermöglichen
- Innovation und Kreativität in größerem Ausmaß zu ermöglichen
- hoch komplexe Inhalte zu bearbeiten
- tiefgehende Reflexion von Prozessen zu erleichtern
- effektiver arbeiten zu können, wenn viel «Reibungsenergie» da ist
- außerhalb der strukturierten Arbeitszeiten Beziehungsarbeit für Netzwerkpflege und -aufbau zu ermöglichen

Virtuelles Arbeiten ist idealtypisch funktional, um:

- räumliche Distanzen und Zeitzone zu überwinden
- Inhalte, Informationen zu vermitteln
- Reine Koordinationsmeetings durchzuführen
- Stand ups (z. B. daily, weekly) unaufwändig zu realisieren
- Möglichkeiten zu viel breiterer und auch zeitlich effizienterer Einbindung von Stakeholdern (international, dezentral, Kund*innen, Mitarbeitende, Expert*innen, Key Note Speaker ...) zu schaffen
- Reise- und Nebenzeiten zu minimieren, Kosten zu sparen

dass kein Teilnehmender «zurück» bleibt? Ist überprüft worden, ob einzelne Teilnehmendengruppen durch onsite-offsite bevorzugt oder benachteiligt werden? (Internetzugang, Kompetenz mit virtuellen Tools zu arbeiten, technische Ausstattung, ...) Bei virtuellen Informationsveranstaltungen haben z. B. Mitarbeitende am Shop Floor oft keinen entsprechenden Internetzugang. Eine weitere hilfreiche Frage ist, ob die Kompetenzen (Producer und IT) des Klienten/der Klientin für virtuelles Arbeiten genutzt und eventuell weiterentwickelt werden und ob Co-Hosting und Train the Trainer-Ansätze einzusetzen sind.

4. «In den Zwischenräumen spielt die Musik»

Gibt es ausreichend Vorbereitungs- und Zwischenschritte zwischen den einzelnen größeren Elementen (Präsenz oder virtuell) in der Architektur? Sind diese virtuell gut vorbereitet, kollaborativ gestaltet und ist auch dafür gesorgt, dass das aktiv nachgehalten (betreut, bespielt) wird? Werden dazu funktionale Tools angeboten wie z. B. Plattformen, Online-Umfragen, Live-Chats, Foren, Communities, WIKI System, Dokumentenablage, ... in denen gemeinsam weitergearbeitet werden kann? (vgl. Groß, 2020, S. 25). Wichtig ist auch, ob in den Zwischenzeiten und -phasen zu Interaktion bzw. Kommunikation animiert wird. Dadurch wird es nämlich wahrscheinlicher, dass man vorbereitet und eingestimmt zu den Meetings kommt und die Arbeit auch in den Zeiten zwischen den einzelnen Architekturelementen weitergeht.

5. «Staffarbeit wird bei virtuellen Formaten noch herausfordernder»

Die zentrale Frage ist hier zunächst, ob die für ein virtuelles Arbeiten erforderlichen Kompetenzen im Staff vorhanden sind (das können natürlich auch Personen aus dem Kundenunternehmen sein). Hier geht es um Tool-Kenntnis, also Wissen, was mit den eingesetzten Tools möglich ist, um «Producer»-Fähigkeiten, also diese Tools anwenden/bedienen/umsetzen zu können sowie um IT-Kompetenz und -support (technische Schnittstelle zu Kund*innen, Lizenzen, Sicherheitsthemen, Zugangsberechtigungen, ...). Zudem gilt es zu prüfen, ob es ausreichend Rollenklarheit im Staff gibt (Tool-Kenntnis, Producer, IT), wobei Staff hier nicht nur die Beratenden meint, sondern alle Mitglieder des Transformationssystems (vgl. Exner & Exner, 2018). Weitere wichtige Fragen sind: Ist genau genug geplant worden, auf Basis von guter Hypothesenbildung? Ist ausreichend Zeit für Staffarbeit eingeplant worden, unter der Berücksichtigung, dass Staffarbeit bei virtuellen Formaten noch komplexer wird? Eine Anregung: Bei hybriden Settings von Workshops und Meetings sollte man im Staff darauf achten, dass ein Splitting des Fokus auf präsenz bzw. off-site Teilnehmende gewährleistet wird. Ist dem Aufbau des präfigurativen Transformationssystems ausreichend Aufmerksamkeit und Ressourcen gewidmet worden? (ebenda: 2018). Eine weitere spannende Auseinandersetzung ist: Plane ich Architekturen und Designs unabhängig von möglichen Tools/Technologien

und überlege dann wie die Umsetzung möglich ist und mache die entsprechenden Adaptionen? Oder plane ich die Architekturen und Designs ausgehend von meinen Kenntnissen, was ich mit Tools realisieren kann (ist natürlich eine Einengung)? Oder mache ich das simultan (was anzustreben wäre).

6. «Achte auf die virtuelle Effizienzfalle und Sorge für Qualität»

Die «Falle» liegt vereinfacht gesagt darin, dass «digital schneller geht und weniger kostet». Daher helfen folgende Prüffragen: Sind ausreichend personelle Ressourcen zum Abdecken aller erforderlichen Kompetenzbereiche für die Durchführung virtueller Formate eingeplant worden und auch budgetiert? (z. B. Producer, IT-ler) Digital ist nicht billiger. Ist ausreichend Zeit für die Durchführung virtueller Formate eingeplant? Es ist oft nötig, sich bei virtuellen Arbeiten gleich viel Zeit wie bei einem Präsenzmeeting zu nehmen (kick-off, Reflexion, Arbeit an Unterschieden, ...), damit der soziale Prozess nicht zu kurz kommt. Ist den Kund*innen deutlich gemacht worden, dass virtuelle und Präsenz-Formate den gleichen Prinzipien (Inhalte, Reflexion, Emotion, Aufmerksamkeit, ...) unterliegen? Sind die Potenziale ganz pragmatischer Zeit- und Kostenersparnisse (Reisezeiten und -kosten, Hotelkosten, ...) berücksichtigt worden?

Fragen in Bezug auf Interventionsdesigns:

7. «Bewusst Fokus auf soziale Dimension und den Menschen als Ganzes bei virtueller Arbeit setzen»

Folgende Überlegungen helfen hier bei der Einordnung: Ist ausreichend Zeit für Beziehungsaufbau und -pflege vorgesehen? Ist beachtet worden, dass die Vorphase vor Meetingbeginn fehlt (Anreise, vorher zusammenstehen), ...ist ausreichend Zeit für Warm-up Sequenzen eingeplant? Sind für die Pausenzeiten Angebote des informellen Zusammenseins geplant? Falls ja, welche Formate haben diese (z. B.: Raum offen lassen, wonder.me, ...)? Sind ausreichend körperliche Bewegung und Pausen eingeplant? Dies können auch Mini-Elemente sein wie z. B. kleine Körperübungen, kurze Pausen mit Aufforderung, den Platz zu verlassen... Ebenfalls wichtig ist, ob möglichst viele Sinne einbezogen sind, z. B. Vorbereitung Drinks, Muster von Materialien/Prototypen vorher ausschicken, im Stehen arbeiten, auf Flip arbeiten, Zwischensequenz mit paarweisem Spazierengehen und (Video) telefonieren, ... und ob ausreichend viel Arbeit in kleineren Gruppen geplant ist, die Intimität und Verbundenheit erlaubt.

8. «Wichtige Prinzipien für die Gestaltung von virtuellen Intervention Designs»

Gibt es regelmäßigen und ausreichenden Wechsel zwischen Input (max. 20 Minuten) und Verarbeitung in Breakout Groups? Ist bei Breakout Groups eine Unterstützung durch Co-Hosting nötig? Diese kann entweder aus dem Teilnehmendenkreis oder durch Staff erfolgen. Die Erfahrung zeigt, dass sich bei virtuellen Ein-Tages-Workshops das Format «Mittag bis Mittag» bewährt hat.

Checkliste: Sind die Vorteile des Digitalen genutzt?

- Wird die Chance der stärkeren und leichteren Vernetzungsmöglichkeiten genutzt?
- Relevante Umwelten/Stakeholder können viel leichter eingebunden werden.
- Inhalte müssen nicht immer an alle gleichzeitig vermittelt werden, z. B.: Podcast, Videomessage, BOX, ...
- «Die digitale Welt als Ressource nutzen.» Es steht sehr viel kostenlos zur Verfügung: Podcasts, Videos, YouTube, ...
- Werden durch die Tools erhöhte Transparenzmöglichkeiten genutzt? Z. B. gemeinsame Plattformlösungen, durch die alle Mitarbeitenden Status und Infos aller Projekte einsehen können.
- Wird genutzt, dass Videomeetings oft die hierarchische Distanz reduzieren? Z. B. Hearing von Vorstand

9. «Den digitalen Kanal als Kanal verstehen und den echten Raum als Raum gestalten»

Gibt es Anregungen, den eigenen Raum (Arbeitsplatz vor dem PC) zu gestalten? Motto: Weg vom zähen/unerbittlichen Sitzen am Schreibtisch vor dem Monitor. Beispiel: Bei der Vorbereitungsphase zu virtuellen längeren Meetings hierzu Impulse für die Teilnehmer*innen geben, z. B. Ideen wie Stehen, sitzen, bewegen, Licht, Essen & Trinken, Dresscode, Ton-, Bild-, W-Lan-Check...)

Dabei ist es wichtig, eine gute Balance zu finden zwischen wenigen Wechseln zwischen verschiedenen Tools einerseits, da solche oft Probleme bei den Teilnehmenden schaffen (kennen sich nicht aus, fliegen hinaus, ...). Und andererseits unterschiedlichen Kanälen/Formen der Kommunikation bei Offsite-Meetings, z. B. Chatten, Gruppenräume, wonder.me ... Auch ist Telefonieren manchmal entspannender und privater als chatten oder Video. Dabei kann man auch den Schreibtisch verlassen.

10. «Hybrid nur sehr selektiv einsetzen»

Sind die geplanten hybriden Meetings wirklich funktional? Hybrid ist sehr sinnvoll bei kürzeren Meetings, die eigentlich den Charakter von virtuellen Meetings haben, aber auch teilweise in Präsenz stattfinden. Bei längeren Meetings, die den Charakter von Präsenzmeetings haben, gilt dies nicht, da die Gefahr besteht, Teilnehmende zweier Klassen zu schaffen. Hinzu kommt, dass sie bei längeren Meetings mit komplexen Designs technisch sehr aufwändig sind (z. B. da man dann eigene Kameras benötigt).

Einfluss persönlicher und professioneller Werte

Professionelles Arbeiten erfordert eine immer wieder durchzuführende Selbstreflexion. Was sind meine persönlichen Vorlieben, Bedürfnisse und Werte und – in diesem Fall – wie passt das

mit der für den Kunden/die Kundin besten Interventionsarchitektur zusammen? Oder dient die Architektur weniger den Kundenbedürfnissen, sondern mehr meinen Vorlieben?

Auf die Frage, wie die Corona-Zeit persönlich in Hinblick auf den fast ausschließlichen Einsatz virtueller Arbeitsformen und die dadurch entstehenden Lern- und Stresssituationen erlebt wurde, kamen in meinen Gesprächen mit den rund 80 Praktiker*innen im Transformationsmanagement sehr deutliche Spannungsfelder zum Vorschein, deren Pole jeweils durch virtuelle oder Präsenz-Formate besser bedient werden. Die wesentlichen Spannungsfelder hinter der Entscheidung für Präsenz- oder virtuelle Formate sind auf der Wertebene:

Zeitverteilung für Beruf und Privat

Die Erfahrung, durch das virtuelle Arbeiten plötzlich viel Zuhause zu sein und damit Familie und Hobbys pflegen zu können, war eine sehr prägende, die keiner mehr ganz aufgeben möchte. Andererseits ist Homeoffice oft herausfordernd, wenn es um konzentriertes Arbeiten geht. Gutes Selbstmanagement, um nicht permanente – von früh bis spät in die Nacht dauernde – Meetings zu haben (oft ohne dazwischen ausreichend Vorbereitungszeit eingeplant zu haben!), ist eine große Herausforderung. Bei der Reisebereitschaft macht das Lebensalter einen Unterschied: Jüngere finden reisen lustvoll und mit Prestige behaftet, während die Älteren hier meist eine gewisse «Sättigung» aufweisen.

Einstellung zu IT, Arbeit mit virtuellen Formaten

Einerseits empfinden Viele das überwiegend virtuelle Arbeiten als Energie zehrend und zahlreiche emotionale Bedürfnisse unbefriedigt lassend, andere sind durch das Arbeiten mit den virtuellen Tools sehr angeregt. Während jene, die sich dazu «gezwungen» sahen, sich virtuelle Kompetenz anzueignen, Gefahr laufen, wieder in alte Formen zurückzufallen und so mittelfristig den Anschluss zu verlieren, laufen Berater*innen, denen virtuelles Arbeiten Spaß macht und Energie gibt, Gefahr, sehr stark in die virtuellen Arbeitsformen abzutauchen und dabei mitunter die Kund*innenbedürfnisse aus den Augen zu verlieren.

Regulierung persönlicher Bedürfnisse bezogen auf Nähe und Distanz

Das eigene Bedürfnis nach der Gestaltung von Nähe und Distanz zu Mitgliedern im Transformationssystem und im Unternehmen spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Kolleg*innen, die lieber distanzierte Relationen haben, wurden durch die virtuellen Arbeitsformen angezogen. Diejenigen, die gerne Nähe haben und damit auch arbeiten, sind natürlich sehr stark präsenzorientiert.

Nachhaltigkeit und schonender Ressourceneinsatz

Das Thema Nachhaltigkeit ist massiv stärker und präsenter geworden und stellt sowohl von persönlicher als auch von Kund*innenseite ein immer wichtiger werdendes Kriterium für die Gestaltung von Transformationsprozessen dar.

Kurz-Umfrage: Auswahl von Tools, Kompetenz in der Anwendung

Im Sommer 2021 schickte ich einen nur aus zwei Fragen bestehenden Mini-Fragebogen an ca. 50 Kolleg*innen, um ein besseres Bild zu bekommen, welche virtuellen Tools Beratende tatsächlich verwenden und wie gut sie diese beherrschen. Teilnehmende waren Berater*innen mit viel Erfahrung, alle Seniorberater*innen, primär aus kleinen Beraterfirmen, auch Einzelberater*innen und interne Berater*innen aus Konzernen im DACH-Raum; in Summe über 50 Antworten aus 35 Unternehmen. Die Leitidee war, dass die Fähigkeit/der Zugang mit virtuellen Tools umzugehen einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Architekturen und Designs darstellt. Sie sind sozusagen die Basis dafür. Die Auswertung erfolgte auf Basis des Fragebogens und zahlreichen Gesprächen mit Kollegen*innen (Workshops und Interviews).

Frage 1 lautete: «Welche Tools für virtuelles Arbeiten habe ich im letzten Jahr am meisten beruflich genutzt?» Die Bitte war, aus einer Liste mit ca. 20 zusammengetragenen Programmen und Apps die vier bis fünf am häufigsten verwendeten auszuwählen bzw. fehlende zu ergänzen.

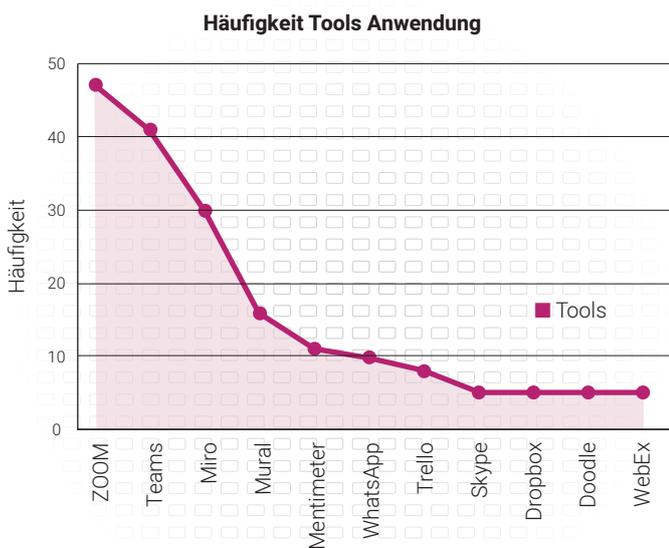
Das doch etwas überraschende Ergebnis (vgl. Abbildung 1): Es gab drei Programme, die klar dominierten, einige Nachzügler und viele mit nur wenigen Nennungen. D. h. die meisten Beratenden verwenden dieselben Programme. Was durchaus Sinn macht, da sich die Kundenunternehmen meist auf ein bis zwei

Programme konzentrieren, da es schon schwierig genug ist, hierfür bei allen Mitarbeiter*innen die nötigen Basiskompetenzen und Sicherheit im Umgang mit den Tools herzustellen.

Welche ergänzenden Schlüsse lassen sich daraus auf Tool-ebene ziehen?

- Fokussierung auf sehr wenige Tools in der Praxis: ZOOM, Teams, Miro, Mural: Es findet in der Praxis eine klare Reduktion auf ganz wenige Tools statt, die sich immer mehr ausweiten/verfeinern/mehr Funktionen anbieten. Da stellt sich dann die Frage, wie weit man bei neuen Tools ständig mitgehen muss oder ob weniger nicht mehr ist.
- Mit nur einem Tool arbeiten ist hilfreich, Wechsel bergen immer zusätzliche Komplikationen. Medienbruch ist schlecht (jetzt z. B. ZOOM und Miro bereits gekoppelt).
- Die Tools werden immer breiter, es wird wichtiger, bei den wenigen Tools die Entwicklung mitzumachen anstatt dauernd neue kennen zu lernen.
- Technik: Es ist wichtig, dass alle den gleichen Zugang haben, da sonst die Gefahr besteht, dass Teilnehmende zweier Klassen entstehen (kein Ton, Video, ...)
- Drei Kompetenzbereiche für Arbeit mit den Tools:
 - Wissen, was mit den wichtigsten Tools möglich ist.
 - Tools anwenden/bedienen können (Producer)
 - IT-Kompetenz, -support (technische Schnittstelle zu Kund*innen, Lizenzen, Sicherheitsthemen, ...)
- Kontext: Welche Kompetenz hat der Kunde/die Kundin (Kollaboration, Anschlussfähigkeit)

«Die meisten Beratenden verwenden dieselben Programme.»

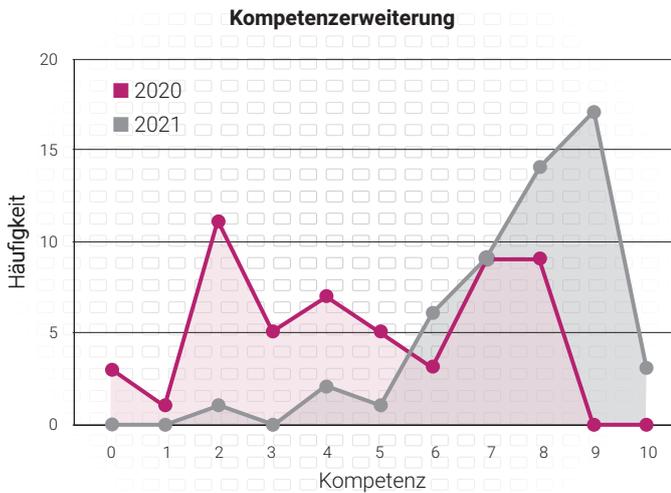


Unter 5 Nennungen: Signal 4, wonder me 4, Sli.do 3, Box 3, Meistertask 2, Conceptboard 2, GoToMeeting 2, Hopin 1, milanote 1, MS Forms 1

Frage 2 lautete: «Wie hat sich meine 'technische' Kompetenz im beruflichen Einsatz von virtuellen Tools während der 'Corona Zeit' von Anfang 2020 bis jetzt (Mitte 2021) entwickelt?» Skala: 0 – 10

- 0 ... ich kenne keine Tools und wende sie daher auch nicht aktiv an.
- 5 ... ich kenne für mein virtuelles berufliches Arbeiten ausreichend Tools, weiß was man damit machen kann, nütze sie, brauche aber einen «Producer», der die Technik für mich macht.
- 10 ... ich kenne für mein virtuelles berufliches Arbeiten ausreichend Tools, weiß was man damit machen kann, nütze sie und kann sie auch technisch bedienen (habe «Producer» Kompetenz). (Anmerkung: Das ändert nichts daran, dass es hier eine rasante Weiterentwicklung gibt und ich permanent lernen muss/darf :-)).

a) Quantitative Auswertung:



b) Qualitative Auswertung:

Eine knappe Hälfte der Befragten ist bereits mit ziemlich hoher Kompetenz ins Rennen gegangen. Bei diesen gab es (naturgemäß) nur eine geringere Erhöhung in der Anwendung. Bei einem Drittel der Teilnehmenden erfolgte ein massiver Kompetenzsprung. Nahezu alle fühlen sich nach den ersten Corona-Wellen sicher genug, mit den Tools zu arbeiten (auch als Producer). Diese Selbst-Einschätzung ist sehr subjektiv:

- Bei dem Erfahrungsaustausch, was auf Design- und Architekturebene alles virtuell möglich ist, aber auch wie sie unabhängig von den Tools an sich gestaltet werden können, gab es sehr große Differenzen im professionellen Anspruch.
- Nach dieser Rückkoppelung würden sich vermutlich andere/kritischere Einschätzungen der Selbstkompetenz (sowohl in der Konzeption von Architektur und Design als auch in der Anwendungsmöglichkeit von Tools) ergeben.
- Kernfrage: Wie hoch ist mein eigener Anspruch als Berater*in? Welche Kompetenzen muss ich persönlich haben? Da gibt es sehr polarisierte Positionen:
 - Von: Ein*e Berater*in muss eigentlich alles können
 - bis zu: Es genügt zu wissen was möglich ist, den Rest hole ich mir in den Staff (intern, extern).
- Eigene Kompetenzentwicklung: Drei interessante Einzelpositionen (aus Interviews):
 - Absoluter Perfektionsanspruch: Der Berater befindet sich kompetenzmäßig bereits auf Top Level, hat aber das Gefühl, mit der rasanten Entwicklung nicht Schritt halten zu können
 - Will ich als Berater immer am neuesten Stand sein oder genügt es mir zu wissen, was man im Wesentlichen aktuell mit den Tools machen kann?
 - Völlige Ablehnung dieser Tools-remote Arbeit. «Das will ich nicht machen – ich will nur Präsenzarbeit!».

Fazit: Die Klaviatur des Klaviers ist breiter geworden

Wir arbeiten heute mit den gleichen Grundprinzipien und Erfahrungen von Architektur und Design wie vor zwei Jahren, jedoch ist die Variationsbreite mit dem breitflächigen Einsatz virtueller Kanäle deutlich größer geworden. Für alle überraschend war jedoch die Erkenntnis, dass nahezu alle Interventionsarchitekturen und -designs technisch auch virtuell abzubilden sind. Mit der kleinen, aber wichtigen Einschränkung: Kulturelle und emotionale Erfordernisse können virtuell nur begrenzt abgedeckt werden. Es gilt daher sehr gut abzuwägen, wann Präsenz- bzw. virtuelle Formen funktionaler sind. Und das geht weit über die typischen Diskussionen auf Toolebene (Was eignet sich besser: Zoom oder Teams?) hinaus.

Die Rede ist bei virtueller Arbeit somit nicht von etwas fundamental Neuem, sondern von einem breiteren Repertoire bei der Komposition von Transformationsprozessen. Einem Repertoire, das man allerdings kennen und beherrschen muss – zumal der Einsatz von Präsenz- versus virtuellen Formaten stark von persönlichen Werten und Vorlieben beeinflusst ist, die es sich bewusst zu machen gilt.



Literatur

- **Cascio, J. (2020).** Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020-12, <https://zoe.ch/age-of-chaos>
- **Doujak, A. & Exner, A. (2021).** Systemisches Transformations-Management, SBI Workbook 2021, Eigenverlag Alexander Doujak GmbH.
- **Exner, A. & Exner, H. (2018).** Radikaler Wandel – leichter gemacht! Das Transformationssystem als Prototyp des Neuen, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 69-75.
- **Exner, A. & Exner, H. (2017).** Unternehmen brauchen agile Beratung. Alles verändert sich-nur die systemische Beratung nicht? Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 70-77.
- **Groß, S. & Hardwig, T. (2020).** Über den Wolken, Moderation im virtuellen Raum, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 25.
- **Königswieser, R. & Exner, A. (2019).** Systemische Intervention, Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.