

VERANSTALTUNG NACHLESE

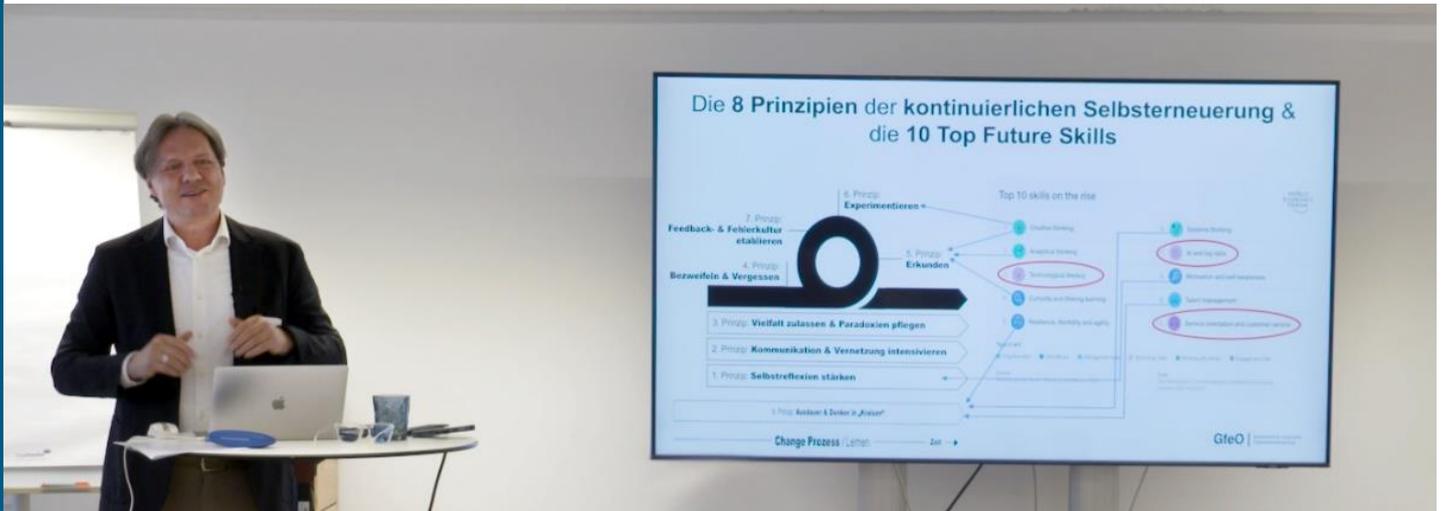


INNOVATION LAB - FUTURE SKILLS FÜR AGILE ORGANISATIONEN

25.09.2024

Tabakfabrik Linz, 4020 Linz

„Future Skills“ – unter diesem Schlagwort wird in vielfältiger Weise beschrieben, welche Kompetenzen bzw. welche Fähigkeiten die Zukunft von den einzelnen Menschen verlangt. Eine Zukunft, die nicht fix vorhersehbar ist, von der aber eines gewiss ist: sie wird von großer Dynamik geprägt sein und sowohl von den Einzelnen, als auch von Organisationen ein hohes Maß an Wendigkeit verlangen. Organisationen gibt es in großer Vielfalt: Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, öffentliche Einrichtungen, Gesundheitseinrichtungen, Vereine, etc. Aber **welche Kompetenzen machen Organisationen in Zeiten des Wandels erneuerungsfähig?**



Hans Joachim Gergs hielt die Keynote beim Innovation Lab

©Edugroup/Oö. Zukunftsakademie

Die Oö. Zukunftsakademie veranstaltete zu dieser Frage am 25. September 2024 in der Tabakfabrik Linz ein Innovation Lab im Kreis von etwa 30 Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Arten von Organisationen. Hans Joachim Gergs (Change-Management-Experte der Gesellschaft für Empirische Organisationsforschung, Regensburg und Dozent an der TU München und anderen Universitäten) führte zum Start die Bedeutung der Innovationsfähigkeit von Organisationen vor Augen. Im Anschluss wurde die Thematik in Workshop-Sessions, fachlich begleitet von Johanna Anzengruber (Professorin für Strategie und Innovation, Vizedekanin für Forschung und Internationalisierung an der FH Oberösterreich), Claudia Luca (Projektmanagerin

für Human Resource-Management und Organisationsentwicklung der Biz-Up) und dem Keynote-Speaker aus den Perspektiven der Digitalen Transformation, der New-Work-Welt und der Internationalisierung konkretisiert.

„Im Jahr 1958 betrug die durchschnittliche Lebensdauer der im S&P 500-Aktienindex erfassten US-amerikanischen Unternehmen 61 Jahre, im Jahr 2022 nur mehr 20 Jahre; die durchschnittliche Lebensdauer deutscher Unternehmen beläuft sich aktuell auf etwa 12 Jahre“, machte Gergs den Wandel deutlich, mit dem sich Organisationen auseinander setzen müssen.

Die großen treibenden Transformationskräfte, die uns alle in der einen oder anderen Weise betreffen, sind bekannt: allen voran die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, die Dekarbonisierung verbunden mit den dafür erforderlichen, radikalen technologischen Innovationen, der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials im Zuge des demografischen Wandels sowie die neue, multipolare Weltordnung und Wirtschaftskraft.

„Es sind nicht die stärksten Spezies, die überleben, nicht die intelligentesten, sondern die, die am schnellsten auf Veränderung reagieren können.“

Charles Darwin, 1809 - 1882

Je nach der Zeitperspektive und der Komplexität der Veränderung kann zwischen Wandlungsprozessen erster Ordnung (kurzfristig = **Krisenmanagement**, längerfristig = **Optimierung**) und Wandlungsprozessen zweiter Ordnung (tiefgreifender Wandel; kurzfristig = **radikale Transformation**, längerfristig = **kontinuierliche Selbsterneuerung**) unterschieden werden.

Die Fähigkeit einer Organisation, sich auch ohne Druck von außen zukunftsorientiert zu erneuern, ist Ausdruck ihrer Lernfähigkeit.

Wichtige Future Skills können der technologischen, der kognitiven und der sozioemotionalen Dimension zugeordnet werden. Sie umfassen

- **technologische Fähigkeiten:** zB. digitale Kompetenz, Kompetenz im Umgang mit KI und maschinellem Lernen, technologische Gestaltung und Programmierung
- **kognitive Fähigkeiten:** zB. analytisches Denken, Innovation, kritisches Denken, Lernfähigkeit
- **sozial-emotionale Fähigkeiten:** zB. Kommunikation, emotionale Intelligenz, Resilienz

Wie können diese Kompetenzen auf Ebene der Organisation entwickelt werden? Welches organisatorische Umfeld brauchen Menschen, um ihre Zukunftskompetenzen auch anwenden und umsetzen zu können?

Prinzipien erneuerungsfähiger Organisationen

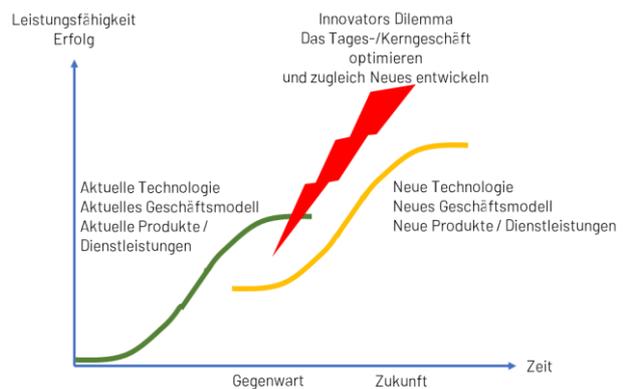
Ist vorausschauende Selbsterneuerung für Organisationen möglich und wie muss ein solcher Prozess gestaltet werden? Wie können Führungskräfte und Teams ihre Anpassungsfähigkeit verbessern? Was braucht es, um einen Bereich vorausschauend zu verändern? „Es geht“, kommt Hans Joachim Gergs auf Basis seiner wissenschaftlichen Untersuchungen zum Schluss, wenn folgende Prinzipien beachtet werden:

- **Selbstreflexion stärken:** Erneuerungsfähige Unternehmen eröffnen Führungskräften und Mitarbeitenden Räume zur Selbstreflexion (zB. Offsite-Workshops, Thinking Days, Coaching).
- **Kommunikation und Vernetzung intensivieren:** Eine hohe kommunikative Dichte zwischen Bereichen und Hierarchien stärkt die Erneuerungsfähigkeit. Führungskräften kommt dabei eine neue Rolle in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen zu.
- **Unterschiedliche Perspektiven** im Team sind wichtig, um aus Vielfalt und Widersprüchlichkeiten neue Entwicklungsimpulse zu schöpfen. Sie können aus unterschiedlichen Fachdisziplinen, jedoch auch aus der bewussten Wertschätzung von Gegenmeinungen („Advocatus Diaboli-Funktion“) kommen.
- Das Erlernen von organisationalen Future Skills umfasst auch das **Verlernen**, zB. von alten Sichtweisen oder Routinen sowie den Verzicht auf alte „Werkzeuge“. Youth Advisory Boards bzw. ein „Reverse Mentoring“ (Junge beraten die Älteren) können dafür hilfreich sein.
- Eine neugierige und fragende Haltung der Organisation kommt in der Kompetenz zum kontinuierlichen **Erkunden und Analysieren des Umfelds** zum Ausdruck. Die Pflege eines großen Netzwerks außerhalb der Organisation sowie die Beachtung von Außen-seiter-Meinungen ist dafür wertvoll, in einem „Modus unsicheren Wissens“ agieren zu können.
- **Experimente** als „Landebahnen der Zukunft“ zuzulassen und kontinuierlich auf Produkt-, Organisations- und Führungsebene durchzuführen, entspricht einer Fokussierung der Organisation auf Chancen und Zukunft (statt auf Probleme).
- Eine gelebte **Feedback- und Fehlerkultur** macht Organisationen auf Basis der Erfahrungen ihrer Mitglieder lernfähig. Fehler oder Misserfolge dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden, sondern müssen als Chancen und Schritte zur Erneuerung und Verbesserung genutzt werden.
- Erneuerungsfähige Organisationen betrachten den Wandel als Daueraufgabe und sind von einem langen Zeithorizont und großer Ausdauer bei der kontinuierlichen Selbsterneuerung gekennzeichnet.

„Zum Nachhören finden Sie hier Highlights aus der Keynote von Hans Joachim Gergs: <https://www.ooe-zukunftsakademie.at/future-skills-fur-agile-organisationen-2237.htm>“



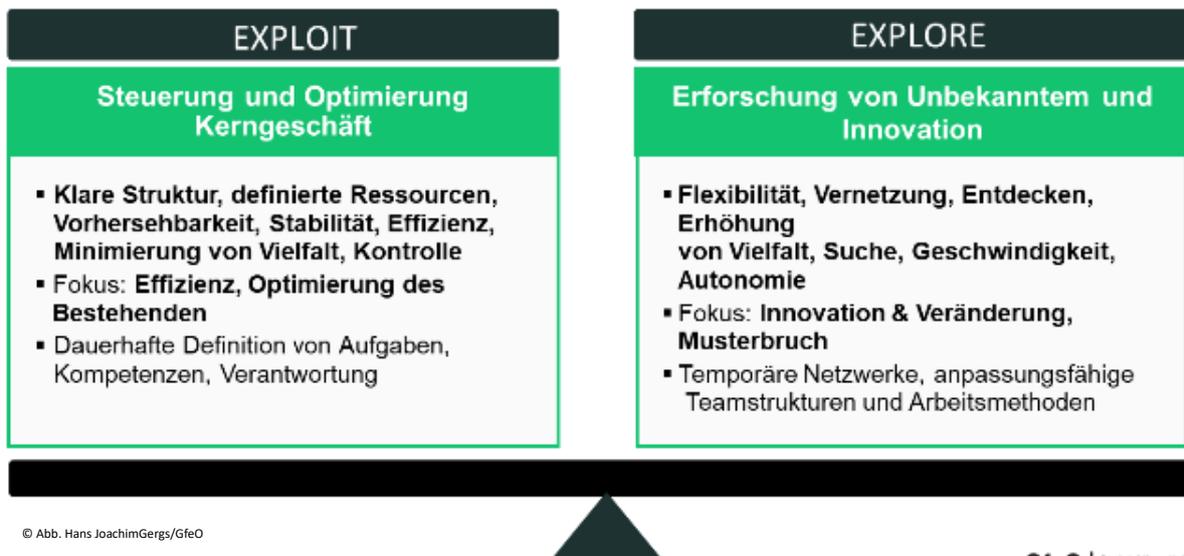
Innovationsfähigkeit erfordert, mit dem „Innovations-Dilemma“ erfolgreich zurechtzukommen zu können: Zu einer Zeit, in der das bisherige Erfolgsmodell noch gut läuft, gilt es, das Neue, **noch** nicht so Erfolgreiche, auf den Weg zu bringen. Dazu braucht es nach Gergs „Ambidextrie“ (= „Beidhändigkeit“): Das bedeutet, anstatt eines Entweder-Oder-Denkens eine balancierte Sowohl-als-auch-Strategie zur Verbindung der Optimierung des Kerngeschäfts mit der Innovation.



© Abb. Eigendarstellung nach Hans Joachim Gergs/GfEO



Mit Ambidextrie Bewährtes verbessern und Neues schaffen



GfEO | Gesellschaft für organisierte Organisationsentwicklung

Kurz & bündig: Was müssen Organisationen lernen ...

...angesichts der digitalen Transformation?

- Künstliche Intelligenz wird in Kombination mit der demografischen Entwicklung ein bedeutender Gestaltungsfaktor der Arbeitswelt sein: teils angesichts der Arbeitskräfteknappheit als Ersatzkapazität, teils als Faktor der Veränderung von Jobbedarf und Jobprofilen. Organisationen müssen eine "Human friendly - Automation" bewerkstelligen und sind gefordert, eine vorausschauende Kompetenzentwicklung voranzubringen.
- Organisationen müssen ihren Belegschaften "KI-Reife" vermitteln: Motivation, Mehrwert des KI-Einsatzes, Kompetenz zum ethischen Umgang mit KI samt Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.
- Organisationen und ihre Mitglieder (Führungskräfte, Arbeitskräfte, etc.) sind gefordert, ihre Kompetenzen zum kritischen

und zum systemischen Denken zu entwickeln und zu erhalten.

- Die digitale Transformation erfordert innerhalb der Organisation zunehmend eine gruppenübergreifende „Vermittlungs- und Übersetzungskompetenz“ zwischen den Mitarbeitenden untereinander sowie im Dialog mit Vorgesetzten: zB. zwischen Fachleuten unterschiedlicher Disziplinen, zwischen dem Entwicklungs- und Anwendungsbereich, etc.
- Organisationen müssen auch das Verlernen bzw. Infragestellen lernen: zB. unhinterfragte Routinen, Gewohnheiten, tlw. bisher analoge Prozesse, etc.
Zu den zentralen Schlüsselfaktoren der agilen Organisationsentwicklung gehören Führungskräfte, Verantwortliche für Organisations- und Personalentwicklung (zB. beim Recruiting, Weiterbildung), organisationsinterne "Influencer", IT-Abteilungen.

...angesichts der New-Work-Welt?

- Ein kompetentes, systemisches Management setzt die Perspektiven der Informations- und Zielklarheit, der Strategie, der Erfolgsfaktoren, der Ambitionen und der Limits zueinander in Beziehung. Was verstehen wir unter New Work, was geht vor sich? Wie können wir erfolgreich sein? Wofür verfolgen wir welche Ziele, wo sehen wir welchen Nutzen und welche Grenzen? Dafür ist Entscheidungs- und Evaluierungskompetenz erforderlich.
- Leadership braucht die Kompetenz zur ebenen-übergreifenden Kommunikation, insb. zur Sinnstiftung, zum Führen eines Strategie-, Leistungs- (sind wir mit unseren Leistungen/Erfolgen auf Kurs?) und Risikodialogs (Grenzen setzen). Leadership ist auch Beziehungsmanagement zur Förderung des Team-Zusammenhalts und benötigt dementsprechend zeitliche Ressourcen.
- Die Zukunftskompetenz der Unternehmenskultur zeigt sich in einem **gemeinsamen** Zielbewusstsein und Verständnis der Führungsebene(n) und aller Organisationsangehörigen über Sinnhaftigkeit, Absichten und Normen.
- Erfolgskompetenz umfasst das Reaktionsvermögen auf Kundenbedürfnisse, verbunden mit passenden, auf die Strategie bezogenen organisatorischen Lösungen für unterschiedliche Bereiche der Leistungserbringung (zB. Neustrukturierung von Aufgaben, Teamperformance) samt erforderlichen technischen und räumlichen Ressourcen.
- Purpose-Matchmaking bedeutet die Fähigkeit, Motivationen und Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation zu verbinden (von den Einzelnen über die Teamebene bis zur Gesamtorganisation). Erfolgsfaktoren sind die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeitenden (gegen "Kompetenzfallen"), der gezielte Einsatz von Stärken sowie der Faktor Vertrauen.

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Amt der Oö. Landesregierung, Direktion Präsidium, Abteilung Trends und Innovation, Oö. Zukunftsakademie, Altstadt 30a, 4021 Linz

Tel.: +43 732 7720 14402 | E-Mail: zak.post@ooe.gv.at | [ooe-zukunftsakademie.at](https://www.zukunftsakademie.at) | Inhalt: Mag. Dr. Oskar Schachtner
Titelbild: ©: Edugroup/Oö. Zukunftsakademie

Linz, November 2024

Informationen zum Datenschutz finden Sie unter:
<https://www.land-oberoesterreich.gv.at/datenschutz>

...angesichts der Internationalisierung?



- Angesichts der Internationalisierung der Belegschaften müssen Organisationen lernen, sprachliche und kulturelle Barrieren zu überwinden.
- Vielfalt muss als bereichernder und nicht als problematischer organisationaler Faktor gesehen werden.
- Organisationen brauchen internationale Kommunikations-Skills: zB. Unterstützung für die Mitarbeitenden, Deutsch und Englisch zu erlernen, Übersetzungs-Tools (KI-Einsatz als Chance).
- Organisationen brauchen Skills für die agile Zusammenarbeit (zB. für den Umgang mit Bildungsunterschieden im Team, mit unterschiedlichen Standpunkten, etc.), für interne Beteiligungs- und Dialogformate, für die Nutzung technischer Tools (zB. für Remotearbeit), etc.
- Organisationen brauchen interkulturelle Kompetenz. "Culture Hacks" bedeuten eine Erweiterung der Unternehmenskultur über das Sprachliche hinaus, etwa durch die Schaffung informeller Integrations- und Reflexionsräume in der Organisationskultur oder von Buddy-Systemen für gemeinsame Interessen.
- Zu verlernen gilt es Rigidität (zugunsten von Agilität), Beharrlichkeit und die "Wir sind Wir-Mentalität" sowohl auf Seiten der Organisation bzw. der Einheimischen, als auch auf Seiten der Internationals.