



Leseprobe - Gebundene Vollversion auf Anfrage

Action Learning und Critical Action Learning in SAP Projekten
Projektbegleitendes Kompetenzlernen im Zeitalter von Industrie 4.0

Emotionales Lernen

für Veränderungs- und Transformationsprozesse

Begleiten statt Leiten

mit empathischer Kommunikation zum Projekterfolg

逆水行舟
不进则退

Lernen ist wie Rudern gegen den Strom,
sobald man aufhört, treibt man zurück.

Lao-tse

6. Jh. v.Chr.

Chinesischer Philosoph

Vorwort und Danksagung¹

Im Dezember 2012 las ich eine Anzeige des **Distance and Independent Studies Center (DISC)** an der **Technischen Universität in Kaiserslautern**, in der auf die Möglichkeit hingewiesen wurde, mithilfe einer Eignungsprüfung eine Zugangsberechtigung für ein Masterstudium zu erlangen. Ich habe Unterlagen und Anmeldung zusammengestellt und eingereicht. Im Mai 2013 bestand ich die Eignungsprüfung, konnte im Oktober 2013 mein Masterstudium Organisationsentwicklung aufnehmen und im **September 2015** erfolgreich abschließen.

Neben der Bearbeitung von Studienbriefen, Einsendeaufgaben, der Teilnahme an Onlineseminaren und Präsenzwochenenden mit Klausuren in Kaiserslautern, mussten Hausarbeit, Essay und Masterarbeit als Prüfungsleistungen erbracht werden. Da ich das Studium nicht nur wegen des akademischen Titels **Master of Arts** absolviert habe, sondern auch einen **praktischen Nutzen** für mich und meine Kunden erzielen wollte, hatte ich von Anfang an die Absicht, meine Studienarbeiten zu veröffentlichen. Das vorliegende Sammelwerk beinhaltet die eingereichten Prüfungsleistungen **Masterarbeit, Hausarbeit** und **Essay**, die ich unter der Überschrift **Handlungskompetenz durch selbstgesteuerte Lernprozesse** zusammengefasst habe.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Mitarbeitern, Autoren, Korrektoren Referenten und Betreuern des DISC dafür bedanken, dass dieser praxisnahe Studiengang ermöglicht wird. Bedanken möchte ich mich auch bei allen Politikern des Landes Rheinland-Pfalz, die durch eine Änderung der Hochschulzugangsberechtigung, es **qualifizierten** und **erfahrenen Praktikern** ermöglichen, auch ohne Erststudium ein Masterstudium zu absolvieren.

Ich wünsche allen Lesern dieses Sammelwerks viele wertvolle Impulse, um den beschriebenen Idealen möglichst nahe zu kommen. Ich würde mich über ein Feedback, sei es positiv oder konstruktiv kritisch, an **uwe@kiser.de** sehr freuen.

Uwe Kiser

Kippenheim, Dezember 2015

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird lediglich die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist jeweils mit eingeschlossen.

学而不思则罔

思而不学则殆

Lernen, ohne zu denken, ist eitel,
Denken, ohne zu lernen, gefährlich.

Konfuzius

551 – 479 v. Chr.

Chinesischer Philosoph



Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Masterarbeit

**Action Learning und Critical Action Learning in SAP Projekten:
Projektbegleitendes Kompetenzlernen im Zeitalter von Industrie 4.0**

Uwe Kiser

Allmendstrasse 25

77971 Kippenheim

E-Mail: uwe@kiser.de

Web: www.kiser.de

Abgabedatum: 14. September 2015

© **2015 Uwe Kiser**

Allmendstrasse 25

77971 Kippenheim

E-Mail: uwe@kiser.de

Web: www.kiser.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Veränderte Kompetenzanforderungen.....	2
1.3 Zielsetzung dieser Masterarbeit.....	3
2 Industrie 4.0 als Auslöser von SAP Projekten	4
2.1 Merkmale, Kompetenz- und Handlungsfelder von Industrie 4.0.....	4
2.2 SAP Business Suite und Industrie 4.0	8
3 Bedarf für Kompetenzzulernen in SAP Projekten	10
3.1 Dynamik und Komplexität von Veränderungen	10
3.2 Begriffsdefinition Kompetenzen und Kompetenzzulernen.....	11
3.3 Globaler Kompetenzwettbewerb erfordert Kompetenzzulernen	12
3.4 Interventionsebenen für Kompetenzzulernen in SAP-Projekten	14
3.5 Projektorganisation und Rollen	16
3.6 Fachlich-methodische Kompetenzanforderungen.....	18
3.7 Sozial-emotionale Kompetenzanforderungen	20
4 Action Learning & Critical Action Learning in SAP Projekten ...	26
4.1 Haltung und Philosophie.....	26
4.2 Projektmanagement und Action Learning / Critical Action Learning.....	29
4.3 Problemtypen in Unternehmen	32
4.4 Problemtypen in SAP Projekten.....	34
4.5 Rollenbasierte Kompetenzprofile für Action Learning SETs.....	36
4.6 Training und Transfer für Action Learning und Critical Action Learning.....	41
4.7 Bildung von Action-Learning SETs für boshafte Probleme.....	44
4.8 Lernzyklus im Action Learning SET	45
4.9 Die Rolle des Facilitators im Action Learning SET	46
4.10 Self Facilitation in dezentralen Action Learning SETs.....	51
4.11 Evaluation und Reflexion in Action Learning Programmen	53
5 Zusammenfassung und Ausblick	57
5.1 Zusammenfassung	57
5.2 Kompetenzzulernen als Brücke zum Kompetenzmanagement.....	58
Literaturverzeichnis	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Architektur von Industrie 4.0	4
Abbildung 2 - Von Industrie 1.0 bis Industrie 4.0	6
Abbildung 3 - Ebenen und Kompetenzfelder in SAP- und Industrie 4.0-Projekten	9
Abbildung 4 - Dimensionen von Veränderung	10
Abbildung 5 - Mit Kompetenzzernen zum Erleben und emotionalen Erfahren	12
Abbildung 6 - Kompetenz ist globaler Wettbewerbsfaktor.....	13
Abbildung 7 - Interventionsebenen in einem SAP Projekt.....	14
Abbildung 8 - Projektorganisation und Rollen.....	17
Abbildung 9 - Phasen, Workstreams, Lern- und Kompetenzfelder	18
Abbildung 10 - Themenzentrierte Interaktion (TZI)	21
Abbildung 11 - Erfahrungsprogrammierung im Gehirn	22
Abbildung 12 - Prozess der Dekonstruktion.....	24
Abbildung 13 - Theorie-U-Modell.....	24
Abbildung 14 - Prozess Kompetenz-Wippe im Action Learning	29
Abbildung 15 - Problemtypen in Unternehmen.....	32
Abbildung 16 - Problembereiche in SAP Projekten.....	34
Abbildung 17 - Action Learning und Critical Action Learning im Projekt.....	35
Abbildung 18 - Rollenbasierte Kompetenzprofile.....	36
Abbildung 19 - Kompetenzatlas KODE®X nach Erpenbeck/Heyse	37
Abbildung 20 - Priorisierung der Kompetenzen nach personalityexperts	38
Abbildung 21 - Transfer und Evaluation von Trainingsinhalten	41
Abbildung 22 - Trainingsprozesse und Transferprozesse für Kompetenzzernen	42
Abbildung 23 - SHIFT Lernprozess	43
Abbildung 24 - Bildung von Action Learning SETs	44
Abbildung 25 - Lernzyklus im Action Learning Prozess	45
Abbildung 26 - Aufgaben und Werthaltung des Facilitators	47
Abbildung 27 - Action Learning Architektur mit Self Facilitation	51
Abbildung 28 - Ergebnisse einer KKR-Auswertung mit der Software Interact.....	56
Abbildung 29 - Kompetenzmodellierung für ein SAP Projekt.....	60
Abbildung 30 - Kompetenzmanagement im Unternehmen	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Rollenbeschreibung „Teilprojektleitung Einkauf“	17
Tabelle 2 - Phasen und deren Kompetenzfelder	20
Tabelle 3 - Zentrale Erfolgsfaktoren bei Veränderungsvorhaben.....	20
Tabelle 4 - Kompetenzbereiche in AL- und CAL- Prozessen.....	28
Tabelle 5 - Projektmanagement und Action Learning / Critical Action Learning.....	31
Tabelle 6 - Nutzen von Action Learning / Critical Action Learning in SAP Projekten.....	35
Tabelle 7 - KODE®X-Kernkompetenzen und „ABC of Action Learning“	39
Tabelle 8 - Kompetenzprofil für die Rolle „Teilprojektleiter Einkauf“	40
Tabelle 9 - Selbstveränderung als Voraussetzung für Veränderung	48
Tabelle 10 - Die Kraft der Fragen nach dem SAGA-Modell	50
Tabelle 11 - Kompetenzfacetten des Kasseler-Kompetenz-Rasters	55
Tabelle 12 - Modellierung von Kompetenzen	59

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AL	<u>A</u> ction <u>L</u> earning.
ASAP	<u>A</u> ccelerated <u>SAP</u> ist eine Projekteinführungsmethode für SAP Systeme.
BPM	<u>B</u> usiness <u>P</u> rocess <u>M</u> anagement
CAL	<u>C</u> ritical <u>A</u> ction <u>L</u> earning.
EPK	<u>E</u> reignisgesteuerte <u>P</u> rozess <u>k</u> ette.
ERP	<u>E</u> nterprise <u>R</u> essource <u>P</u> lanning. ERP-Systeme bilden Geschäftsprozesse in Unternehmen ab.
GPM	Deutsche <u>G</u> esellschaft für <u>P</u> rojekt <u>m</u> anagement e. V. in Nürnberg.
IPMA	<u>I</u> nternational <u>P</u> roject <u>M</u> anagement <u>A</u> ssociation ist der internationale Dachverband der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).
KKR	<u>K</u> asseler- <u>K</u> ompetenz- <u>R</u> aster.
KVP	<u>K</u> ontinuierliche <u>V</u> erbesserungs <u>p</u> rozesse.
SAP	<u>S</u> ysteme <u>A</u> nwendungen und <u>P</u> rodukte in der Datenverarbeitung. SAP ist ein deutscher Softwarehersteller mit Sitz in Walldorf.
SAP Module	SD = <u>S</u> ales and <u>D</u> istribution, PP = <u>P</u> roduction <u>P</u> lanning, MM = <u>M</u> aterial <u>M</u> anagement, LE = <u>L</u> ogistic <u>E</u> xecution, WM = <u>W</u> arehouse <u>M</u> anagement.
TQM	<u>T</u> otal <u>Q</u> uality <u>M</u> anagement.
TRN	<u>T</u> rain <u>ing</u> .
TZI	<u>T</u> hemenz <u>en</u> trierte <u>I</u> nteraktion nach Ruth Cohn.

1 Einleitung²

1.1 Ausgangslage

Seit vielen Jahren erleben wir, wie sich Gesellschaft und Wirtschaft mit zunehmender Geschwindigkeit verändern. Durch die global agierende Wirtschaft und die damit verbundene Vernetzung von Unternehmen in der gesamten Lieferkette steigt die Komplexität in den beteiligten Organisationen vor allem in den Organisationsstrukturen (Aufbauorganisation), den Geschäftsprozessen (Ablauforganisation) und den eingesetzten Technologien (z. B. SAP-Systeme). Globale und schnelllebige Absatzmärkte fordern kundenspezifische Produkte und flexibel am Bedarf orientierte Produktionsprozesse und Informationssysteme. Daraus ergeben sich wiederum neue Anforderungen an Flexibilität und Reaktionsfähigkeit aller beteiligten Personen, insbesondere der Fach- und Führungskräfte. Die wichtigsten Herausforderungen in den Bereichen Arbeit, Lernen und Kompetenzen können nach Auffassung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wie folgt zusammengefasst werden:³

- Beschleunigung des technologischen Wandels
- Entwicklung von der Kundenorientierung zur Kundeninnovation
- Wachsende Veränderungsdynamik und steigende Unsicherheit
- Globalisierung der Herstellungs-, Innovations- und Vertriebsprozesse
- Dezentralisierung und Vernetzung von Klein- und Mittelbetrieben
- Verstärkte **Kompetenz- und Wissensbasierung**
- Zusammenwachsen von **Arbeiten und Lernen**
- Veränderte **Arbeits- und Lernbiografien**
- Demografischer Wandel.

Es stellt sich die Frage, welche **Handlungs- und Lernfelder** aus den oben dargestellten Anforderungen im **betrieblichen Lernen** abgeleitet und umgesetzt werden können. Unternehmen versuchen mit unternehmensspezifisch entworfenen **Kompetenzmodellen**⁴ Antworten zu finden. Kompetenzmodelle helfen zum einen dabei, vorhandene Mitarbeiter durch **Kompetenzentwicklungsprogramme** persönliche sowie inhaltliche Entfaltungsmöglichkeiten anzubieten und an das Unternehmen zu binden. Zum anderen unterstützen Kompetenzmodelle das Finden und die Auswahl neuer Mitarbeiter.⁵

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird lediglich die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist jeweils mit eingeschlossen.

³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 2007: S. 5-6.

⁴ Vgl. Erpenbeck, Rosensiel, Grote (Hrsg.) 2013: S. 3.

⁵ Ebd.

1.2 Veränderte Kompetenzanforderungen

Im Zuge der veränderten Anforderungen benötigen Unternehmen Mitarbeiter mit der Fähigkeit, neue Situationen selbstständig und verantwortlich bewältigen zu können.⁶ Durch die globale Verwobenheit von Organisationen, Prozessen und Technologien entstehen neue projektbasierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, die zusätzliches projektbegleitendes Lernen in konkreten Situationen ermöglichen. Bei der Bewertung von Mitarbeitern stehen immer weniger Aspekte wie Dauer einer Qualifizierungsmaßnahme oder Art des Zertifikats, sondern vielmehr die im Lebenslauf und anhand konkreter Aufgabenstellungen in Unternehmen erworbenen Kompetenzen im Vordergrund.⁷ Dies wird dazu führen, dass **Lernkonzeptionen** in naher Zukunft weiterhin durch Wissens- und Qualifikationsziele aber vor allem auch durch **individuelle Kompetenzziele** bestimmt werden.⁸ Kauffeld stellt in diesem Zusammenhang die Frage, wie in Weiterbildung investiert werden muss, die einerseits einen Beitrag zur Unternehmens- und andererseits einen Beitrag zu **Kompetenzentwicklung**⁹ der Projektbeteiligten und der von einem Projekt betroffenen Mitarbeiter leisten kann. Hochinnovative Leitbranchen wie Maschinenbau, Automobilindustrie, Elektroindustrie oder die IT Wirtschaft können nur dann langfristig global wettbewerbsfähig bleiben, wenn komplexe industrielle Prozesse beherrscht und technologische Innovationen in der gesamten Logistikkette vom Verkauf, über die Produktion und Beschaffung, bis zum Service und dem Produktrecycling am Ende der Produktlebenszeit gezielt eingesetzt werden.¹⁰ Die Herausforderung besteht darin, kundenindividuelle und leistungsfähigere Produkte zu gleich bleibenden oder sinkenden Verkaufspreisen anzubieten, um den sich verändernden Ansprüchen der Kundenbedürfnisse bei zunehmendem globalen Wettbewerb aus dem asiatischen Raum gerecht zu werden. Der Inbegriff für die Schaffung intelligenter Fabriken, sogenannter „Smart Factories“, ist das Zukunftsprojekt **Industrie 4.0** geworden. In Prozessen der Produktentwicklung, der Produktion, der Materialverwendung sowie des Lieferkettenmanagements werden intelligente Maschinen mit deren Betriebsmittel und Lagersystemen eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig selbstständig steuern. Im Mittelpunkt von Industrie 4.0 steht der Mensch, der mittels technischer Unterstützung vom reinen Anwender bzw. Bediener zum kreativen Gestalter von Prozessen und deren technischen Komponenten werden soll. Der Aufbau von **Kompetenzen** wird für eine erfolgreiche Gestaltung dieser Prozesse eines der wichtigsten Ziele in den kommenden Jahren.

⁶ Vgl. Arnold, Erpenbeck 2015: S. VIX.

⁷ Ebd.: S. VII.

⁸ Vgl. Erpenbeck, Sauter 2013: S.7.

⁹ Vgl. Kauffeld 2010: S. V.

¹⁰ Vgl. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (HRSG) et.al. 2014: S. 5.

1.3 Zielsetzung dieser Masterarbeit

Die in Mittelständischen und großen Unternehmen wohl am weitesten verbreitete und am häufigsten verwendete Software, um unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Abläufe zu optimieren, koordinieren und integrieren, ist SAP. Je komplexer die Anforderungen an Aufbau- und Ablauforganisation werden, desto komplexer wird die Systemkonfiguration und Weiterentwicklung der eingesetzten **SAP Anwendungen**. Um diese Komplexität in Verbindung mit **Industrie 4.0** bestmöglich beherrschbar zu machen, ist eine Form des **organisationalen Lernens** erforderlich, die auf eine **erfahrungsbasierte Kompetenzentwicklung** ausgerichtet ist. Der Autor vertritt auf Grundlage langjähriger Erfahrung als SAP-Berater die These, dass SAP Projekte aufgrund ihrer Laufzeit von mehreren Monaten bis mehreren Jahren, die ideale Plattform bieten, projektbegleitendes Kompetenzlernen in allen Projektphasen anzuwenden. Dadurch kann es zum einen gelingen, erfolgreichere Projekte zu gestalten und zum anderen können über einen längeren Zeitraum wertvolle Praxiserfahrungen im Umgang mit **organisationalem Lernen** gesammelt werden. Dabei werden sowohl die **inhaltlichen Themen**, als auch der **Lernprozess selbst zum Lerngegenstand**.

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, in Form eines Theorie-Praxis-Transfers auf folgende, zentrale Fragestellung eine Antwort zu geben:

Wie kann projektbegleitendes Kompetenzlernen in SAP-Projekten im Zeitalter von Industrie 4.0 mit Action Learning und Critical Action Learning gestaltet werden, um die Grundlagen für ein wettbewerbsfähiges Kompetenzmanagement zu schaffen?

Aufbau der Masterarbeit

In Kapitel 2 wird aufgezeigt, wie Industrie 4.0 die Initiierung von SAP-Projekten beeinflussen wird und welche SAP-Produkte für die Abbildung von Unternehmensprozessen mit der SAP Business Suite zur Verfügung stehen.

Gründe und Rahmenbedingen für Kompetenzlernen im fachlich-methodischen und sozial-emotionalen Kontext werden in Kapitel 3 mit dem Fokus auf Projektorganisation und Projektphasen in einem typischen SAP-Projekt beschrieben.

In Kapitel 4 werden verschiedene Aspekte und Elemente beim Einsatz von Action Learning und Critical Action Learning im Kontext von konkreten Aufgaben- und Problemstellungen innerhalb eines SAP-Projekts vorgestellt.

Kapitel 5 schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick auf die Weiterentwicklung von projektbegleitendem Kompetenzlernen hin zu einem wettbewerbs- und zukunftsfähigen Kompetenzmanagement in Unternehmen ab.

5 Zusammenfassung und Ausblick

5.1 Zusammenfassung

In Anbetracht der Dynamik von Veränderungen in den globalen wirtschaftlichen Beziehungen, der Verfügbarkeit neuer technologischer Möglichkeiten in Verbindung mit Industrie 4.0 und der damit verbundenen rasanten Wissensexplosion wird es Fach- und Führungskräften zunehmend unmöglich, die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Mensch, Technik und Organisation zu überblicken. Einzelentscheidungen innerhalb einzelner Bereiche werden daher immer fragwürdiger und führen in Veränderungsprojekten mit Einsatz von SAP oft nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Nach Auffassung des Autors sollte eine zentrale Fragestellung zu Beginn eines jeden SAP Projekts daher lauten: „**Wie soll der Lernprozess im Projekt bewusst gestaltet werden?**“.

Mit dem Bewusstsein, dass Lernen die Handlungen aller Akteure beeinflusst, sollten deshalb Lern- und Feedbackprozesse an konkreten Aufgabenstellungen ermöglicht werden. In Kapitel 4 dieser Masterarbeit wurde aufgezeigt, wie mit Action Learning und Critical Action Learning wirksame Ansätze für die Umsetzung von projektbegleitendem Lernen im Zeitalter von Industrie 4.0 zur Verfügung stehen. Der besondere Charme bei diesen Ansätzen liegt darin, dass sie mit gängigen Projektmanagement Methoden wie zum Beispiel der SAP-Einführungsmethode AcceleratedSAP (ASAP) verbunden werden können. Der Autor hat die Erfahrung gemacht, dass sich Führungskräfte und Projektteams in SAP Projekten sehr wohl der Komplexität und Abhängigkeiten einzelner Fragestellungen bewusst sind, es aber in der operativen Umsetzung im Projekt an ganzheitlichen übergreifenden Konzepten und vor allen Dingen an einer erforderlichen Haltung für die bewusste Gestaltung von Lernprozessen für komplexe Aufgabenstellungen, sogenannte boshafte Probleme, fehlt. Mit der Implementierung von Action Learning Sets und dem Einsatz eines Facilitators kann es einem Projektteam gelingen, für die Lösung komplexer Aufgabenstellungen eine auf den Lernprozess fokussierte **zusätzliche Projektinstanz** innerhalb einer **klassischen Projektorganisation** einzurichten, deren Lernerfahrungen und Problemlösungskompetenzen dem gesamten Projektteam bei der **fachlich-methodischen** Umsetzung nutzen können.

Für die Dekonstruktion und Neukonstruktion mentaler Modelle¹¹, steht mit Critical Action Learning ein erweiterter Ansatz des klassischen Action Learning zur Verfügung, mit denen die **sozial-emotionalen Kompetenzen** der Akteure erweitert werden können. Dies kann erreicht werden, wenn es gelingt, dass sich die Mitglieder eines Sets

¹¹ Vgl. Hauser 2012b. In Grote (Hrsg.): S. 352.

darauf einlassen, auch Gefühle und Beobachtungen wahrzunehmen und auszusprechen. Durch den Einsatz eines auf den Problemlösungsprozess fokussierten Facilitators soll es den Teilnehmern eines Action Learning Sets ermöglicht werden, sich mit dem eigenen Denken, Fühlen und Verhalten im Problemlösungsprozess durch Austausch mit den Set-Mitgliedern auseinanderzusetzen. Diese Form des sozialen Lernens ermöglicht die Konfrontation mit der Fremdwahrnehmung der anderen Set-Mitglieder und des Facilitators.

Damit Wissen und Qualifikation einzelner Akteure sich zur Handlungskompetenz für die Lösung komplexer und unvorhersehbarer Situationen sowohl in fachlich-methodischer als auch in sozial-emotionaler Dimension in SAP Projekten entfalten können, stehen mit Action Learning und dem erweiterten Critical Action Learning Ansätze zur Verfügung, mit denen es gelingt, theoretisches Wissen mit praktischer Umsetzung zu verbinden. Der Begründer von Action Learning, Reginald Revans, lehnte die Trennung von Theorie und Praxis, wie er sie in der akademischen Welt erlebte, ab und ersetzte sie durch die folgende pragmatische Frage:¹²

„Wie kann Menschen am besten geholfen werden, ihre angestrebten Veränderungen herbeizuführen?“¹³

Die von Bildungswissenschaftlern und Unternehmen geforderte Selbstlern- und Selbstorganisationsfähigkeit kann nach Auffassung des Autors mit Revans' genereller Theorie des menschlichen Handelns, die er als Einheit von Theorie mit praktischer Umsetzung auslegte und mit „**Wissenschaft der Praxelogie**“ bezeichnete, erlangt werden.¹⁴ Durch projektbegleitete Kompetenzlernen und Experimentieren in einem Action Learning Set, ergibt sich für den Personalbereich in einem Unternehmen zusätzlich die Chance, einen **Bottom-Up-Ansatz** in der Modellierung von Kompetenzen für den Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems für das Unternehmen zu gestalten¹⁵. In folgendem abschließendem Unterkapitel wird ein Ausblick für solch einen Gestaltungsprozess skizziert.

5.2 Kompetenzlernen als Brücke zum Kompetenzmanagement

In Unterkapitel 3.3 wurde beschrieben, wie wirtschaftliche und technische Veränderungen den Konkurrenzkampf prägen und in Folge zu einem Kompetenzwettbewerb führen. Dies stellt Personalbereiche in Unternehmen vor die Frage, wie Kompetenzentwicklung mit Hilfe eines Kompetenzmanagementsystems gestaltet werden kann.

¹² Vgl. Hauser 2012a: S. 14.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Vgl. Grote, Lauer, Erhardt 2014: S. 33-35.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Kompetenzmanagement im Unternehmen stellt, vereinfacht ausgedrückt, eine weitere auf den Prozess fokussierte Perspektive des organisationalen Lernens dar.¹⁶ Für das Management von Kompetenzen in einem Unternehmen werden Kompetenzmanagementsysteme entwickelt. Die Akzeptanz der Anwender und Wirkungsweise eines Kompetenzmanagementsystems wird im Wesentlichen durch die **Modellierung** der Kompetenzen sowie deren **Erfassung** und **Messung** geprägt.¹⁷ Bei der der Modellierung stehen folgende Formen zur Verfügung:

Top-Down-Ansatz	Bottom-Up-Ansatz
Vorteil: Direkte Einbindung der Führung und unmittelbare Steuerungsmöglichkeit.	Vorteil: Unmittelbare Ausrichtung an konkreten Anforderungen im Unternehmen. Dadurch steigt die Akzeptanz.
Nachteil: Hoher Anspruch an Stringenz und Struktur für das Kompetenzmodell mit der Gefahr, praxisfern und nur mit erhöhtem Abstimmbedarf integrierbar zu sein. Dadurch leidet die Akzeptanz.	Nachteil: Bei zu weitreichender sozialer Einbindung leiden Einfachheit und Standardisierung. Dadurch wird die Modellbildung komplex und aufwändig.

Tabelle 1 - Modellierung von Kompetenzen¹⁸

Im Idealfall gelingt es den Personalbereichen eine ausgewogene Balance zwischen **Top-Down-** und **Bottom-Up-Ansatz** zu finden. Mit den in Kapitel 4 beschriebenen Ansätzen von Action Learning und Critical Action Learning kann ein Kompetenzmodell für SAP Projekte Bottom-Up initiiert werden, da einige für die Kompetenzmodellierung erforderlichen Aktivitäten, wie zum Beispiel die Beschreibung von Rollen- und Skill-Anforderungen für Projektmitglieder und deren Vergleich mit den verfügbaren Ressourcen ohnehin gemacht werden. Dieser Prozess kann mit Unterstützung der Personalabteilung im Rahmen der Einführung eines Kompetenzmanagementsystems standardisiert und systematisiert werden. Dadurch bietet ein eventueller Zusatzaufwand eine echte Unterstützung für die am Projekt beteiligten Akteure und führt damit zu Akzeptanz durch unmittelbare Nutzung. Dem Personalbereich bietet sich die Chance, bestehende klassische Personalmanagementinstrumente im Rahmen eines konkreten und oft über einen längeren Zeitraum laufenden SAP Projekts auf die Kompetenzmodellierung in Form einer Pilot-Anwendung auszurichten und in Folge ein auf Erfahrung, Erleben und Anwendung gestütztes Kompetenzmodell für das Unternehmen mit Top-

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Down-Ansätzen zu entwickeln. Diese Entwicklung erfolgt zum einen in dem entsprechenden Pilot-Projekt und wird zum anderen auf andere Projekttypen oder für Stellenbeschreibung in der Organisation ausgerollt. In folgender Abbildung wird ein **projektbegleitender Entwicklungsprozess** innerhalb eines (Pilot-)SAP Projekts skizziert:

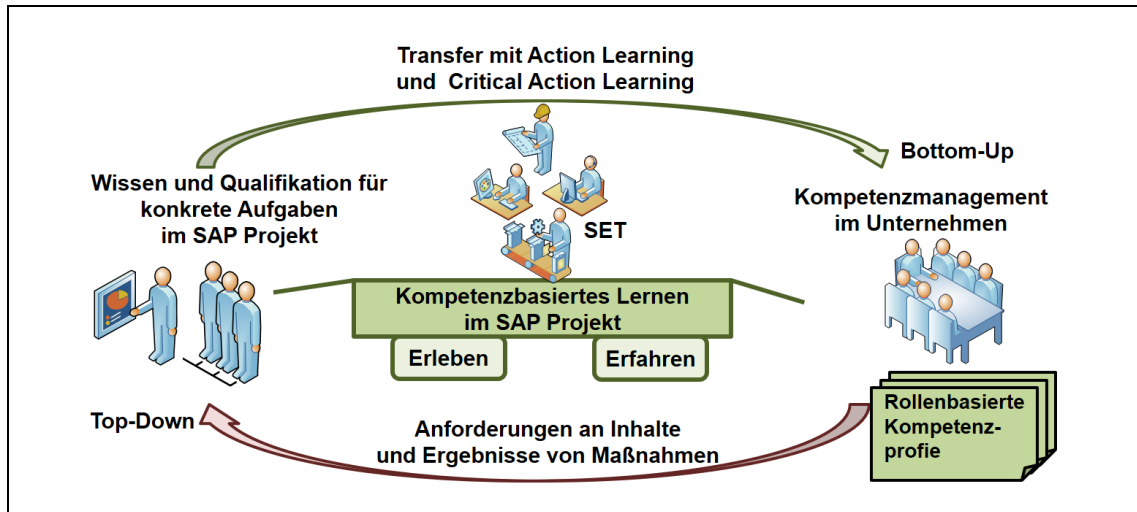


Abbildung 1 - Kompetenzmodellierung für ein SAP Projekt¹⁹

Durch Ausrollen und Erweitern eines Kompetenzmodells mit Top-Down- und Bottom-Up-Ansätzen auf andere Projekttypen und Stellen in der Organisation, kann Kompetenzmanagement in Unternehmen als Ganzes betrachtet wie folgt ausgebaut werden:

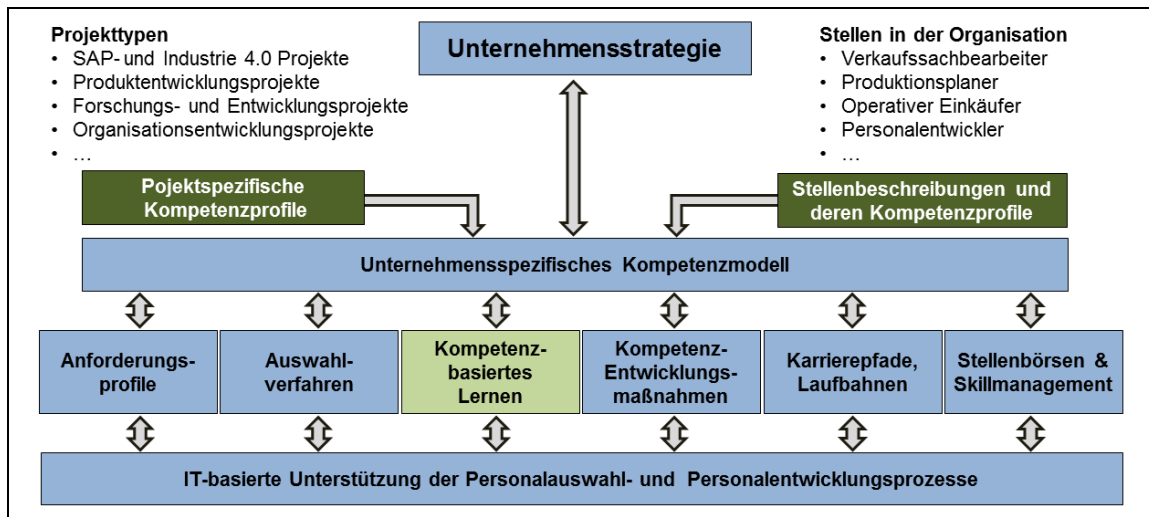


Abbildung 2 - Kompetenzmanagement im Unternehmen²⁰

Ausgehend von kompetenzbasiertem Lernen wie Action Learning und Critical Action Learning, können **Kompetenzmanagementsysteme** aufgebaut werden, um alle Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse systematisch zu gestalten. Ziel ist, das Unternehmen nachhaltig fit für den globalen **Kompetenzwettbewerb** im **Zeitalter von Industrie 4.0** zu machen.

¹⁹ Eigene Darstellung 2015.

²⁰ Eigene Darstellung 2015 in Anlehnung an Kauffeld 2010: S. 17.

Literaturverzeichnis

- Arnold Rolf (2012):** Seit wann haben Sie das? – Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus. Heidelberg.
- Arnold Rolf, Erpenbeck John (2015):** Wissen ist keine Kompetenz - Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung Band 77. Baltmannsweiler.
- Bruhn Johannes, Wolff Katja (2013):** Mehr als nur Wissen – Kompetenzmanagement bei Munich Re. In: Erpenbeck John, Von Rosenstiel Lutz, Grote Sven (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Stuttgart, S.231-244.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2007):** Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Bonn, Berlin.
Online im Internet:
http://pt-ad.pt-dlr.de/_media/Broschuere_Arbeiten-Lernen-Kompetenzen-entwickeln.pdf (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Drewer Jens, Honert Dirk, Kappauf Jens (2012):** Verfügbarkeitsprüfung mit SAP. Bonn.
- Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2014):** Kompetenzbasiertes Projektmanagement, Nürnberg.
Online im Internet:
http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Publikationen/Einleitung_PM3_Auf16.pdf (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Erhard Ulrich, Zimmermann Fabian (2013):** Studienbrief OE0320 – Veränderungs- und Transformationsprozesse initiieren und begleiten. Kaiserslautern.
- Erpenbeck John, Sauter Werner (2013):** So werden wir Lernen – Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze - Handbuch E-Learning. Berlin.
Online im Internet:
http://wbt.blendedsolutions.de/2013/4.51_So_werden_wir_lernen_Erpenbeck_Sauter.pdf (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Erpenbeck John, Sauter Werner (2014):** Studienbrief OE0510 – Erwachsenenlernen und Kompetenzentwicklung. Kaiserslautern.
- Faix Werner. G, Keim Silke, Wittmann Peter (2012):** Das Kompetenzmodell der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) – der Poffenberger-KODE®X. In: Erpenbeck John, Von Rosenstiel Lutz, Grote Sven (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Stuttgart, S.273-302.
- Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft, Kagermann Henning et al. (2013):** Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Frankfurt/Main.
Online im Internet:
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/II/industrie-40-verbaendeplattform-bericht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Aufruf am 12.9.2015).

- Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Spath Dieter (Hrsg.) et al. (2013):** Studie – Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart. Online im Internet:
http://www.produktionsarbeit.de/content/dam/produktionsarbeit/de/documents/Frauenhofer-IAO-Studie_Produktionsarbeit_der_Zukunft-Industrie_4_0 (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Goleman Daniel (1997):** Emotionale Intelligenz. München.
- Grote Sven, Lauer Laurens, Erhardt Ulrich (2014):** Studienbrief OE0520 – Organisationales Lernen. Kaiserslautern.
- Hauser Bernhard (2008):** Action Learning im Management Development. München, Mering.
- Hauser Bernhard (2012a):** Action Learning – Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators. Bonn.
- Hauser Bernhard (2012b):** Navigation in unbekannte Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe. In: Grote Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg, S.347-364.
- Kauffeld Simone (2010):** Nachhaltige Weiterbildung – Betriebliche Seminare und Training entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin, Heidelberg.
- Kauffeld Simone, Grote Sven (2007):** „Alles Leben ist Problemlösen“: Das Kasseler Kompetenzraster. In: Schäfer Ellen et al. (Hrsg.): Arbeitsleben! – Arbeitsanalyse – Arbeitsgestaltung- Kompetenzentwicklung, Kassel, S. 309 – S.334. Online im Internet:
<http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-264-2.volltext.frei.pdf> (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Kuhlmann M. Annette, Sauter Werner (2008):** Innovative Lernsysteme - Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software. Berlin, Heidelberg. Online im Internet:
http://www.hs-esslingen.de/fileadmin/medien/einrichtungen/Didaktikzentrum/Bilder_Dateien_sonstige/Innovative_Lernsysteme._Kompetenzentwicklung_mit_Blended_Learning_und_Social_Software.pdf (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Mandl Heinz, Winkler Katrin (2012):** Studienbrief OE-4 A20 – Wissensmanagement. Kaiserslautern.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (HRSG) et.al. (2014):** Strukturstudie „Industrie 4.0 für Baden-Württemberg“. Stuttgart. Online im Internet:
http://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Downloads/Industrie_und_Innovation/IPA_Strukturstudie_Industrie_4.0_BW.pdf (letzter Aufruf am 12.9.2015).

- Oltmanns Torsten, Nemeyer Daniel (2010):** Machtfrage Change.
Online im Internet:
<http://www.business-wissen.de/buch/machtfrage-change> (Aufruf am: 23.08.2015)
- PersonalityExperts(2011):** KODE® / KODE®X - Anforderungskriterien für Führungskräfte in der heutigen komplexen und dynamischen Umwelt, deren Identifizierung und Weiterentwicklung. Hamburg.
Online im Internet:
<http://personalityexperts.de/2011/01/31/anforderungskriterien-fuehrungskraeefte/> (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Röckelein Christoph (2009):** Pedaktik® – Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. Berlin.
- SAP (2014):** ASAP Methodology Roadmaps und Phases. Walldorf.
Online im Internet:
<http://scn.sap.com/docs/DOC-8032> (letzter Aufruf am 12.9.2015).
- Scharmer Clauss Otto (2011):** Thorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- Scherer Eric, Schaffner Dorothea(2003):** SAP Training – Konzeption, Planung und Realisierung. Bonn.
- Standish Group (2012):** Chaos Studie.
Online im Internet:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie> (Aufruf am: 23.08.2015)
- Wahl Diethelm (2013):** Sind wir nicht alle ein bisschen Osterhasen-Pädagogen?
Online im Internet:
<http://www.blended-solutions.de/sind-wir-nicht-alle-ein-bisschen-osterhasen-padagogen/> (letzter Aufruf am 12.9.2015).

Henry Ford über das Lernen

Wer aufhört zu lernen, ist alt. Er mag zwanzig oder achtzig Jahre sein!
Jeder der weiterlernt, ist jung, mag er zwanzig oder achtzig Jahre sein!

Henry Ford

1863 – 1947

Gründer der Ford Motor Company



Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Hausarbeit

**Emotionales Lernen
für Veränderungs- und Transformationsprozesse**

Uwe Kiser

Allmendstrasse 25

77971 Kippenheim

E-Mail: uwe@kiser.de

Web: www.kiser.de

Abgabedatum: 29. September 2014

© 2015 Uwe Kiser
Allmendstrasse 25
77971 Kippenheim
E-Mail: uwe@kiser.de
Web: www.kiser.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Kompetenzen in Veränderungs- und Transformationsprozessen.....	1
1.2 Roadmap für emotionales Lernen.....	3
2 Emotionale Intelligenz	5
2.1 Definition „Emotionen“	5
2.2 Definition „emotionale Intelligenz“	6
3 Emotionale Kompetenz	9
3.1 Kompetenzen in Veränderungsprozessen	9
3.2 Definition „emotionale Kompetenz“	9
3.3 Wirkungen von emotionalen Kompetenzen.....	10
3.4 Stufen zum Aufbau emotionaler Kompetenzen	11
4 Emotionale (Selbst-)Führung	13
4.1 Systemische Betrachtung	13
4.2 Ablauf bei einer automatischen emotionalen Reaktion	14
4.3 Verstehen „ungenauer“ automatischer Reaktionen.....	15
4.4 Unterbrechen der automatischen Reaktion.....	16
5 Emotionale Interaktion und Empathie	18
5.1 In Kontakt kommen.....	18
5.2 Empathie durch aktives und einfühlsames Zuhören.....	19
6 Schlussfolgerung und Ausblick	22
Literaturverzeichnis	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Roadmap emotionales Lernen (eigene Darstellung)	3
Abbildung 2 - Elemente und Ablauf von Emotionen (eigene Darstellung)	6
Abbildung 3 - Komponenten der emotionalen Intelligenz (eigene Darstellung)	8
Abbildung 4 - Lernfelder in Veränderungsprozessen (eigene Darstellung)	9
Abbildung 5 - Gefühl und Verstand (eigene Darstellung)	11
Abbildung 6 - TZI (eigene Darstellung in Anlehnung an Ruth Cohn)	13
Abbildung 7 - Schema einer automatischen Reaktion (eigene Darstellung)	14
Abbildung 8 - Erfahrungsprogrammierung im Gehirn (eigene Darstellung)	15
Abbildung 9 - Ganz da sein (eigene Darstellung)	16
Abbildung 10 - Unterbrechen von automatischen Reaktionen (eigene Darstellung)	17
Abbildung 11 - In Kontakt kommen (eigene Darstellung)	18
Abbildung 12 - Die vier Seiten einer Nachricht (eigene Darstellung)	19
Abbildung 13 - Aktives und einfühlsames Zuhören (eigene Darstellung)	20

Abkürzungsverzeichnis

Abk.	Bedeutung
DGP	Denk Gefühl Programme (Arnold 2012, S. 39)
TZI	Themenzentrierte Interaktion
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

1 Einleitung

1.1 Kompetenzen in Veränderungs- und Transformationsprozessen

Im heutigen globalisierten Geschäftsleben reicht eine hohe fachliche Kompetenz allein in Veränderungs- und Transformationsprozessen nicht mehr aus. Alle beteiligten Akteure wie zum Beispiel Führungskräfte, Mitarbeiter, und Organisationsentwickler müssen neben kognitiven Fähigkeiten auch über soziale und emotionale Fähigkeiten verfügen, damit sie vorhandene Kompetenzen und Ressourcen bei sich und den Mitarbeitern entfalten können. Unter solchen Bedingungen sind Motivation und Leistungsbereitschaft für die zu bewältigenden Vorhaben hoch. Dagegen können kontraproduktive zwischenmenschliche Umgangsstile von einzelnen Akteuren das Wirkungspotential eines Teams entscheidend beeinträchtigen und als Folge den Projekterfolg gefährden.

Exzellente Leistung in Sport, Wirtschaft und Politik ist unbestritten durch eine gute Führung erreichbar. Auch in Veränderungs- und Transformationsprozessen in Organisationen sind die verschiedenen Facetten der Führung bei allen Akteuren eine Bedingung für nachhaltigen Erfolg. Voraussetzung für eine gute Führung ist die bewusste Selbstführung. Diese beinhaltet nicht nur fachliche sondern auch ausgeprägte emotionale Kompetenzen. In schwierigen Situationen wie zum Beispiel Veränderungsprozessen werden Menschen oft verunsichert, aufgebracht und wirken durch automatische Reaktionen und deren unbeabsichtigten Wechselwirkungen auf das Umfeld unflexibel. Durch fehlende emotionale (Selbs-)Führung sind sie nicht mehr Herr oder Frau ihrer Reaktionen. Sie reagieren emotional und ärgern sich über ihr Verhalten und über die Personen, die diese Reaktionen ausgelöst haben.

In dieser Hausarbeit möchte der Verfasser aufzeigen, mit welchen Überlegungen und Methoden es gelingen kann, emotionale Reaktionen durch Selbstveränderung und Selbstführung zu erkennen, zu verändern und bewusst zu steuern. Es soll dargestellt werden, wie verschiedene wissenschaftliche Sichtweisen als bezugswissenschaftliches Fundament genutzt werden können, um daraus erfahrungsorientiertes emotionales Lernen und darauf aufbauend eine Veränderung im eigenen emotionalen Handeln zu ermöglichen. Beim emotionalen Lernen geht es um die Fähigkeit zur Selbstveränderung. Rolf Arnold beschreibt Selbstveränderung wie folgt:

„Selbstveränderung setzt vielmehr ein Lernen voraus, bei dem wir uns zunächst selbst beobachten und nach vertrauten Mustern in unserem Denken und Handeln fragen. Dabei werden wir uns gewissermaßen selbst zum Lerngegenstand, und wir distanzieren uns ein Stück von uns selbst. Wir lernen, uns von außen zu sehen“ (Arnold 2012a, S.8).

Der Verfasser vertritt die Ansicht, dass die Fähigkeit zur Selbstveränderung eine Grundvoraussetzung für emotionale Selbstführung ist. Die Fähigkeit zur emotionalen Selbstführung wiederum ist das Fundament für eine bewusste Gestaltung der Beziehungen zu sich selbst und zu den Menschen im Umfeld. Ruth C. Cohn schreibt in ihrem ersten Postulat der Themenzentrierten Interaktion (TZI) zum Prinzip der Selbstführung und Selbstverantwortung:

„Sei dein eigener Chairman/Chairwoman, sei die Chairperson Deiner selbst. Mache dir deine innere und äußere Wirklichkeit bewusst. Benutze deine Sinne, Gefühle, gedanklichen Fähigkeiten und entscheide dich verantwortlich von deiner Perspektive her“ (Löhmer, Standhardt 2008, S.40).

Eine Voraussetzung für Selbstführung ist die Fähigkeit, den eigenen inneren Platz und die Struktur der Emotionen, aus der wir handeln zu verstehen. Claus Otto Scharmer stellt in diesem Zusammenhang folgende Frage:

„Welches sind die inneren Quellen, von denen aus Einzelne oder Gruppen wirksam werden, wenn sie wahrnehmen, kommunizieren und handeln?“ (Scharmer 2011, S33).

Es geht im Kern darum, Wege zu finden, den bewussten Umgang mit der eigenen Persönlichkeit konstruktiv und selbstreflexiv zu stärken. Diese Stärkung soll helfen, automatische und oft unangemessene emotionale Reaktionen zu vermeiden. Das Ziel einer besseren (Selbst-)Führung ist zum einen, durch einen guten Zugang zu den eigenen Gefühlen, zunächst sich selbst und darauf aufbauend auch Mitarbeiter situativ zu steuern. Zum anderen werden die zur Verfügung stehenden Handlungsmuster erweitert und damit die Möglichkeit eröffnet, aus einem anderen, ungewohnten Handlungsmuster heraus zu reagieren bzw. zu handeln. Beides trägt dazu bei, Veränderungs- und Transformationsprozesse wirksam und nachhaltig zu gestalten.

1.2 Roadmap für emotionales Lernen

Der Aufbau dieser Hausarbeit entspricht dem Aufbau einer Roadmap für emotionales Lernen. Denn ebenso wie ein Projekt kann auch das emotionale Lernen in verschiedene Phasen eingeteilt werden. Hierfür hat der Verfasser folgende Roadmap für **emotionales Lernen** erstellt:

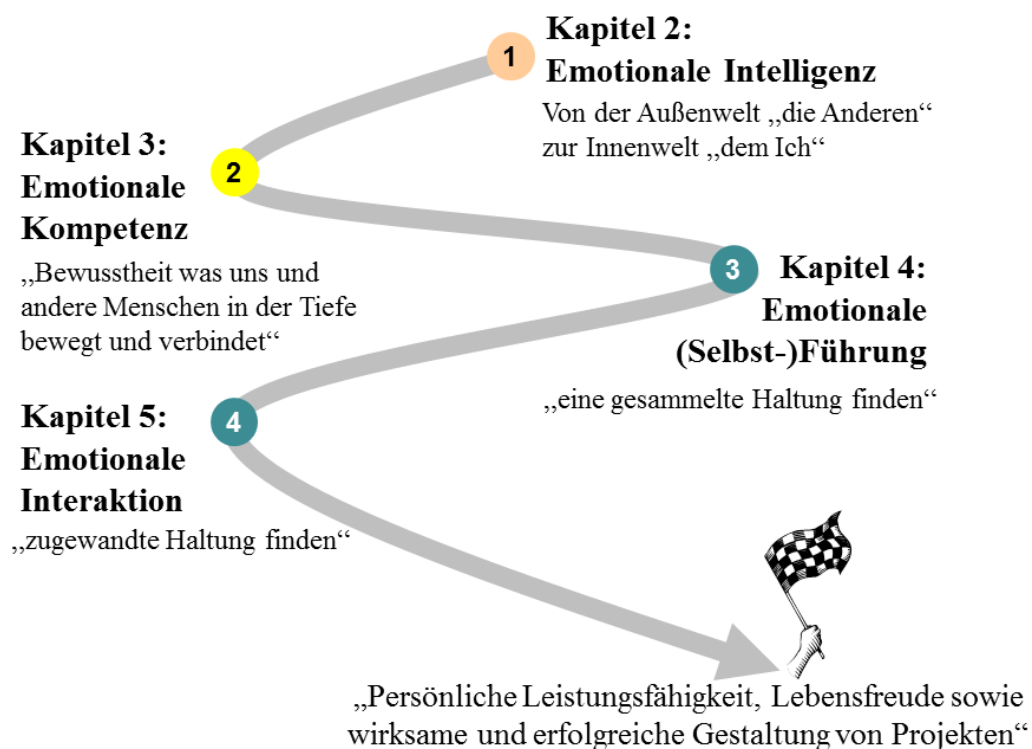


Abbildung 3 - Roadmap emotionales Lernen (eigene Darstellung)

Die vier Phasen bilden zugleich den Schwerpunkt dieser Hausarbeit in den Kapiteln 2 bis Kapitel 4. Die erste Phase ist der Bereich der emotionalen Intelligenz. Hierzu gehört im Wesentlichen die Einsicht, dass die Grundlage für eine Veränderung der eigenen Haltung darin besteht, die Aufmerksamkeit von der Außenwelt „die Anderen sind verantwortlich“ auf sich selbst und die eigenen Muster und Verhaltensweisen zu lenken.

Nach Rolf Arnold geht es in diesem Zusammenhang darum,

„... dass wir diese Veränderung selbst in die Hand nehmen und uns auf eine Art Selbstarchäologie einlassen. Diese kann uns helfen, zutage zu fördern, was schon immer in uns wirkt, und uns von diesen alten Bekannten zu verabschieden (Motto: Ich erfinde mich neu!)“ (Arnold 2012, S. 8).

In der zweiten Phase kann die Frage nach den erforderlichen **emotionalen Kompetenzen** gestellt. Welche Fähigkeiten werden benötigt, um zu verstehen, zu fühlen und zu erfahren, was uns mit anderen Menschen in der Tiefe bewegt und verbindet?

1. Einleitung

In der dritten Phase soll die Frage „wer will ich sein? -“ geklärt werden. Im Kern geht es darum, in emotionalen Situationen eine gesammelte Haltung zu finden, um aus dieser heraus bewusst und **emotional-selbst-geführt** zu (re-)agieren.

In der vierten Phase kann dann die **emotionale Interaktion** mit dem Umfeld über eine bewusste und anderen Menschen **zugewandte Haltung** gestaltet und eine empathische Grundhaltung gefunden werden.

6 Schlussfolgerung und Ausblick

Im Zuge der Globalisierung schwinden die Grenzen lokaler Märkte und unternehmerischer Aktivitäten. Die Produktionsfaktoren Mensch, Maschine und Kapital sind, so scheint es, weltweit austauschbar geworden. Die Innovationszyklen der Produkte werden kürzer. Unternehmen sind zunehmend gefordert, ihre Ideen schneller in marktreife Lösungen umzusetzen und Mitarbeiter über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg zielgerichtet für die wechselnden Anforderungen zu gewinnen. Wer heute global wettbewerbsfähig bleiben möchte, sieht sich häufig vor Herausforderungen, die mit den Erfahrungen und (Umgangs-)Methoden aus der Vergangenheit nicht mehr zu meistern sind. Dieser globale Druck führt auf der individuellen Ebene bei vielen Menschen zu Erschöpfung, Atemlosigkeit, Ausbrennen und aufgrund von fehlender Orientierung und fehlendem Halt zu Angst. Menschen werden plötzlich krank oder scheiden frühzeitig aus dem Arbeitsleben aus. „Burn Out“ oder „Depressionen“ sind oft die Gründe hierfür. Auf der wirtschaftlichen Ebene führt er bei den Führungskräften mancher Unternehmen dazu, noch mehr Druck auf die sie umgebenden Menschen, also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Lieferanten, auszuüben und Marketingaktivitäten für einen höheren Absatz zu steigern. Gleichzeitig gibt es Unternehmen, die ausgesprochen erfolgreich sind, hoch motivierte Mitarbeiter haben und gute Gewinne erwirtschaften. Was unterscheidet die erste Gruppe von der zweiten? Gibt es Möglichkeiten, dem harten globalen Wettbewerb mit menschlichem und wertschätzendem Umgang miteinander zu begegnen und damit ebenso erfolgreich oder gar erfolgreicher zu sein wie Unternehmen, die ausschließlich mit Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer mit zum Teil wettbewerbsverzerrenden Arbeits- und Umweltschutzbedingungen auf die globalen Anforderungen reagieren?

Eine Antwort könnte der in der vorliegenden Arbeit skizzierte Weg sein, Lebensregeln für den Umgang mit sich selbst und anderen zu finden, mit dem Ziel, mit seinen Gefühlen und Emotionen sowie denen der anderen bewusster und behutsamer umzugehen. Lebenslanges Lernen im fachlichen und methodischen Kontext ist mittlerweile selbstverständlich geworden. Für eine „Modernisierung“ der zwischenmenschlichen Beziehungen sind emotionale Lernkonzepte auf allen Hierarchiestufen und in allen Bereichen erforderlich, die eine kontinuierliche und begleitende Erweiterung der emotionalen Kompetenz ermöglichen. Der Verfasser ist der Überzeugung, dass dies eine der Schlüsselkompetenzen im Zeitalter der Wissensarbeiter im globalen Wettbewerb werden wird.

Literaturverzeichnis

- Arnold, Rolf (2012a):** Seit wann haben Sie das? – Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus, Carl-Auer-Verlag, 2. Auflage
- Arnold, Rolf (2012b):** Studienbrief OE-4A30 Emotionale Kompetenz, emotionales Lernen und emotionale (Selbst-)Führung in der Erwachsenenbildung, 1. Auflage, Technische Universität Kaiserslautern
- Dietz, Ingeborg & Thomas (2008):** Selbst in Führung – Achtsam die Innenwelt meistern, Jungfermann, 2. Auflage
- Goleman, Daniel (1998, 2007):** Emotionale Intelligenz, DTV, 19. Auflage
- Goleman, Daniel (2008a):** Dialog mit dem Dalai Lama – Wie wir destruktive Emotionen überwinden können, DTV, 3. Auflage
- Goleman, Daniel (2008b):** EQ2 – Der Erfolgsquotient (Taschenbuch), DTV, 5. Auflage
- Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie (2010):** Emotionale Führung (Taschenbuch), Ulstein Buchverlag, 6. Auflage
- Löhmer, Cornelia / Standhardt, Rüdiger (2008):** TZI – Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten, Klett-Cotta/Jungfermann, 2. Auflage
- Röckelein, Christoph (2009):** Pedaktik – Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching, Sine Causa, 2. Auflage
- Scharmer, Claus Otto (2011):** Theorie U – Von der Zukunft her führen, Carl-Auer-Verlag, 2. Auflage
- Schulz von Thun, Friedmann (2008):** TZI – Miteinander reden – Störungen und Klärungen, Rowohlt, 46. Auflage
- Seidel, Wolfgang (2014a), in:** Emotionale Intelligenz, URL: http://www.emotionale-kompetenz-seidel.de/Emotionspsychologie/Emotionen/emotionale_Intelligenz/emotionale_intelligenz.html, (Aufruf am: 02.09.2014).
- Seidel, Wolfgang (2014b), in:** 1. Beispiele und Bedeutungen im Alltag, URL: http://www.emotionale-kompetenz-seidel.de/Emotionspsychologie/emot_Kompetenz/emot_kompetenz.html, (Aufruf am: 02.09.2014).



Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Essay

Begleiten statt Leiten:

Mit empathischer Kommunikation zum Projekterfolg

Uwe Kiser

Allmendstrasse 25

77971 Kippenheim

E-Mail: uwe@kiser.de

Web: www.kiser.de

Abgabedatum: 28. März 2015

© 2015 Uwe Kiser

Allmendstrasse 25

77971 Kippenheim

E-Mail: uwe@kiser.de

Web: www.kiser.de

Häufig wird in der Literatur über das Scheitern von Projekten berichtet. Die wohl bekanntesten aktuell diskutierten und bis dato gescheiterten Projekte sind der Bau des neuen Flughafens in Berlin oder der Elbphilharmonie in Hamburg. Negative Schlagzeilen machen auch IT-Projekte (vgl. z. B. Projektmagazin 2015) und Veränderungsvorhaben. Bis zu 80 % aller Change Management Projekte in Unternehmen scheitern (vgl. z. B. Torsten Oltmanns, Daniel Nemeyer 2010) oder erreichen die Projektziele nicht (vgl. z. B. Standish Group 2012). In meinem persönlichen Tätigkeitsfeld habe ich in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten in verschiedenen Rollen als Angestellter und externer Berater seit 1988 mitgearbeitet. Ich habe mir im Rahmen dieses Studiums reflektierend die Frage gestellt, warum Projekte erfolgreich oder nicht erfolgreich waren. Im Kern habe ich in über 30 komplexen Projekten die Erfahrung gemacht, dass fehlende Methoden- und Fachkompetenzen bei den Akteuren nicht immer die wesentlichen Ursachen für das Verfehlen von Projektzielen waren. Ich bin zum Beispiel auch davon überzeugt, dass es beim Berliner Flughafenprojekt ausreichend Experten gab, die auf Planungsfehler im Brandschutz aufmerksam gemacht hatten, aber von den Entscheidungsträgern wahrscheinlich nicht gehört wurden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Faktoren wie Kommunikationsstruktur, Gesprächskultur und der konstruktive Umgang mit Fehlern wesentlich zum Projekterfolg oder Projektmisserfolg beigetragen hatten. Vor allem dann, wenn doch noch Lücken in den Methoden- und Fachkenntnissen vorhanden waren. Daher möchte ich in diesem Essay beschreiben, wie ein empathischer Kommunikationsstil praktiziert werden kann, der es Führungskräften ermöglicht, den „Weg zum Ziel“ für alle Beteiligten eher zu begleiten als in einer Leitungsrolle vorzugeben. Dabei ist mir wichtig zu erwähnen, dass ich nicht zu dem Ergebnis gekommen bin, dass auf strukturgebende Elemente der Führung oder des Projektmanagements verzichtet werden kann. Führungskräfte müssen auch bei der Anwendung einer empathischen Kommunikationskultur in bestimmten Situationen klare Ansagen und Regeln formulieren (vgl. Pörksen 2014). Dieser Essay soll aber Ansätze zu einem den Erfolg fördernden kommunikativen Verhalten auf dem „Weg zum Ziel“ aufzeigen.

Müssen Projektleiter, Abteilungsleiter oder Bereichsleiter leiten? Ich glaube, dass diese Frage meistens mit „ja“ beantwortet werden würde. Die Rollen beinhalten ja schließlich das Wort „Leiter“, zu dessen Aufgabe es gehört Vorgaben zu machen und Entscheidungen zu treffen. Meiner Erfahrung nach werden selten Fragen gestellt wie „Kann ich in diesem Kontext, in dieser Situation oder bei dieser Komplexität leiten?“. Wenn diese mit „nein“ beantwortet würden, kämen in Konsequenz Fragen wie „Was soll ich tun, wenn ich nicht leiten und entscheiden kann?“. Im nächsten Absatz skizziere ich möglic-

che Resultate einer rein leitungsorientierten Haltung. Anschließend beschreibe ich, welche positiven Effekte eine begleitende Haltung auslösen kann und welcher Grundhaltung es bedarf, um auf dem „Weg zum Ziel“ einen anderen emotionalen und kommunikativen Zugang zu den „mitgehenden“ Menschen zu finden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, so selbstverständlich es klingen mag, ganz zu Beginn die Sinnfrage für das Vorhaben zu klären. Überall dort, wo Sinn nicht auch für die betroffenen Menschen kommuniziert und vermittelt werden kann, wird es zunehmend schwierig, die erforderlichen oder erwarteten Verhaltensveränderungen zu bewirken (vgl. Capgemini Consulting 2012, S.17). Eine leitungsorientierte Führungskraft wird die Sinnfrage sicherlich auf einer perfekt vorbereiteten Power Point Präsentation seinen Mitarbeitern in einem Kick-Off-Meeting vorstellen und davon ausgehen, dass die Zuhörer diese inhaltlich verstanden und emotional akzeptiert haben. Oft werden die Meinungen der Beteiligten zur Vorgehensweise nicht ernsthaft und mit Struktur abgefragt, Schweigen wird als Zustimmung gedeutet, kritische Anmerkungen werden nicht ernst genommen. Man hat sich ja im Leitungskreis kompetent mit der Vorgehensweise beschäftigt und viel Aufwand in Projektplanung und Vorbereitung der Präsentation investiert. Nach der Präsentation im Kick-Off sieht man die eigene Aufgabe vor allem darin, die Einhaltung der Vorgaben zu überwachen und steuernd einzugreifen, wenn diese nicht eingehalten werden. Nicht selten wird mit einer Haltung wie „wir haben keine Zeit zum Diskutieren und müssen Pflöcke einschlagen!“ agiert. Zusätzlich werden Teams kommunikativ sich selbst überlassen und hohen Belastungen ausgesetzt sowie mit einem zunehmenden Veränderungstempo oder mit verschiedenen ineinandergreifenden Change-Projekten konfrontiert (vgl. Torsten Oltmanns, Daniel Nemeyer 2010).

Das führt dann in Folge zu Missverständnissen, zu einer Haltung des „Nicht-für-den-anderen-Mitdenkens“ oder zu mangelnder Klärung durch Nachfragen (vgl. Heisig 2015, S.3). Dann wird erst auf dem Weg erkannt, dass man zu schnell los gefahren ist, mindestens die Hälfte der Beteiligten nicht folgen konnte und „die Pflöcke an den falschen Stellen eingeschlagen wurden“. Es werden Task Forces gebildet, die „die eingeschlagenen Pflöcke wieder ausgraben“ und „den im Dreck liegenden Karren“ wieder auf die Straße ziehen. Oft machen diese Task Forces nichts anderes als mit den Beteiligten zurück zu gehen, um die kommunikativen Versäumnisse des Starts zu beseitigen. Der Neustart erfolgt dann mit zum Teil demotivierten und desillusionierten Mitarbeitern. Zu diesem Zeitpunkt sind Projektbudget und Zeitplan auch schon „aus dem Ruder“ gelaufen. Dass die ursprünglich festgelegten Projektziele noch erreicht werden können, ist meistens nur noch „auf dem Papier“ realistisch. Die Beteiligten wissen aber in der Re-

gel jetzt schon, dass es Abstriche in der Zielerreichung geben wird, wenn nicht mehr Budget und Zeit zur Verfügung gestellt werden. Aus Angst vor Konsequenzen wird dies mit Argumenten wie zum Beispiel „darüber zu berichten ist politisch ungeschickt und unnötig“ nicht offen und ehrlich kommuniziert.

Bei einer begleitungsorientierten Haltung wird im Gegensatz zur vorherig beschriebenen darauf geachtet, dass ein möglichst repräsentativer Anteil der Betroffenen schon sehr früh in den Planungsprozess eingebunden wird. In einer Phase „Verstehen“ zum Beispiel könnten Projekt- und Linien-Führungskräfte gemeinsam die Vorgehensweise erfragen und in Gruppenarbeiten konkrete Vorschläge von den repräsentativ Beteiligten zur Planung ausarbeiten lassen. Die Vorschläge werden in weiteren Runden in eine gemeinsam entwickelte Projektplanung gebracht. Eine Führungskraft hat dann eher die Aufgabe eines methodisch kompetenten Moderators von Besprechungen. Sie ist darum bemüht darauf zu achten, dass die Beteiligten nicht in erster Linie Standpunkte austauschen, sondern, dass diese sich Zeit nehmen und darum bemüht sind, die Perspektive des jeweils anderen zu verstehen. Hat die Führungskraft den Eindruck, dass dies nicht passiert, ist es ihre Aufgabe, den Prozess entsprechend zu steuern. Es ist in solchen Situationen nicht Aufgabe der Führungskraft, Vorschläge zu machen. Diese sollen konsequent von der Gruppe erarbeitet und präsentiert werden. Eine begleitungsorientierte Führungskraft ist an einem sich entwickelnden Prozess interessiert und ist in der Lage es zumindest für möglich zu halten, dass Gruppenmitglieder entgegen der eigenen Einschätzung Recht haben könnten (vgl. Pörksen 2014).

Literaturverzeichnis

Capgemini Consulting (2012) in:

Digitale Revolution – Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?

<http://www.de.capgemini.com/change-management-studie-2012> (Aufruf am: 26.01.2015)

Heisig Daniela (2013):

Studienbrief OE0620 Kommunikation und Feedback

Kreyenberg Jutta (2013):

Studienbrief OE0610 Konflikte bearbeiten

Oltmanns Torsten, Nemeyer Daniel (2010) in:

Machtfrage Change

<http://www.business-wissen.de/buch/machtfrage-change> (Aufruf am: 30.01.2015)

Pörksen Bernhard (2014) in:

Führung braucht kein Befindlichkeitsgelaber

<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/wissenschaftler-poerksen-fuehrung-braucht-kein-befindlichkeitsgelaber-13251897.html> (Aufruf am: 26.01.2015)

Projektmagazin (2015):

Die meisten IT-Projekte scheitern an unterschiedlichen Planungssichten

<https://www.projektmagazin.de/news/studie-die-meisten-it-projekte-scheitern-unterschiedlichen-planungssichten> (Aufruf am: 30.01.2015)

Standish Group (2012) in:

Chaos Studie

<http://de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie> (Aufruf am: 28.03.2015)

Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.

Johan Wolfgang von Goethe

1749 - 1832

Deutscher Dichter

Im **Zeitalter von Industrie 4.0** stehen Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor der Herausforderung, dass Wissen und Qualifikation immer schneller veralten. Das betrifft insbesondere die Anwendung von SAP und angebundene Systeme wie zum Beispiel Product Life Cycle Management oder Customer Relationship Management. Prozessabläufe und SAP Funktionen entwickeln sich rasant. Den beteiligten Akteuren bleibt im Tagesgeschäft kaum Zeit, die Neuerungen in klassischen Schulungen zu lernen und anzuwenden. Dabei entscheidet die richtige Kompetenz der Anwender, ob sich neue Geschäftsprozesse und deren SAP Lösungen im Unternehmen entfalten können oder ob fehlende Kompetenzen die Wirksamkeit von Investitionen in Organisationsprojekte auf Basis SAP behindern. Kompetenzaufbau kann am besten an konkreten Aufgabenstellungen im Projekt oder aus dem Tagesgeschäft heraus erfolgen. In diesem Sammelwerk wird aufgezeigt, wie Kompetenzlernen gestaltet werden kann, in dem nicht nur die inhaltlichen Themen, sondern auch der **Lernprozess selbst zum Lerngegenstand** wird.



Uwe Kiser (M.A.) ist seit 1998 selbstständiger SAP Projektmanager, Prozessberater und Referent. Davor war er insgesamt 10 Jahre bei Endress + Hauser, Klöckner, SICK und debis im SAP SCM Umfeld angestellt. Er kennt die Geschäftsprozesse vieler Branchen und verbindet betriebswirtschaftliches, methodisches und technisches SAP Wissen mit über 25 Jahren Erfahrung. Von 2013 bis 2015 hat er an der Technischen Universität in Kaiserslautern Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Lernprozesse aus strategischer Perspektive studiert. In diesem Sammelwerk veröffentlicht er Masterarbeit, Hausarbeit und Essay, für die er als Überschrift **Handlungskompetenz durch selbstgesteuerte Lernprozesse** gewählt hat.