

Digitalisierung und Prozessberatung

Digitale Tools in der Beratung

Digitale Überreizung

Disruptive Settings

Interview M.O.O.CON

Wirtschaft mitgestalten





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Digitalisierung ist in aller Munde. Sie wird unsere Organisationen, unsere Gesellschaft und unser Menschsein tiefer umkrempeln als die allermeisten von uns sich das auch nur ansatzweise vorstellen können. Gleichzeitig treffen wir noch auf erstaunlich wenig Bewusstsein betreffend ihrer grundlegenden Logik und Dynamik.

In jeweils mehreren Zyklen der Trigon Studientage haben wir uns in den letzten Jahren intensiv mit Entwicklungsthemen befasst, die stark in einander greifen: Mindful Leadership, Innovation, Umgang mit Spannungsfeldern, Selbstorganisation, Agilität.

Wir haben dazu hunderte Gespräche geführt und Kundenprojekte reflektiert, namhafte Expertinnen und Experten zum Austausch eingeladen und Symposien veranstaltet. Unser Entwicklungsverständnis, unsere Modelllandschaft und unser Interventionsspektrum haben sich dadurch in den letzten Jahren erheblich erweitert.

Nun vertiefen und vergemeinschaften wir unser Verständnis zum Megatrend Digitalisierung, der alle diese Themen treibt, Transformation auslöst und uns an die Grenze unserer Handlungsfähigkeit in der derzeitigen Managementlogik bringt.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen wollen wir ein wenig von dieser Auseinandersetzung berichten.

Wesentlich sind uns in Sachen Digitalisierung drei Perspektiven, die erst in ihrem Zusammenspiel ihr volles Potenzial für kräftige Entwicklungsimpulse entfalten:

- Wir als Nutzer von Digitalisierung
- Wir als Begleiter in Digitalisierung
- Wir als Mitgestalter von Wirtschaft und Gesellschaft

Eine inspirierende Lektüre und ein paar neue Blickwinkel wünschen Ihnen Johannes Narbeshuber und Ingrid Preissegger. 

Digitalisierung und Prozessberatung	03	x-beliebig	14
Digitale Tools in der Beratung	05	Literaturtipp	14
Entwicklungsbegleitung in der digitalen Überreizung	07	Glasls Glosse	15
Strategie- und Innovationsentwicklung in disruptiven Settings	09	Cartoon	15
M.O.O.CON goes digital	11	Trigon-Angebote	16
Mitgestalten von Wirtschaft und Gesellschaft	13		

Naive Konsumhaltung bei den einen, fundamentalistische Ablehnung bei anderen. Digitalisierung mit ihrer exponentiellen Dynamik lässt sich nicht abschließend durchdringen und bewältigen. Unser Anliegen: Sie wach zu begleiten und mitzugestalten. Ein Reisebericht.



J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber

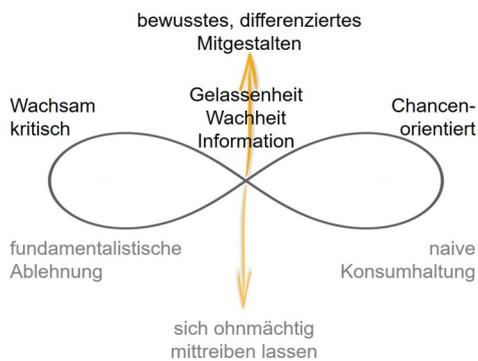
Digitalisierung und Prozessberatung

Haltung

Wir wären nicht Trigon, würden wir uns nicht auch im Megatrend Digitalisierung dafür interessieren, mit welcher Haltung unsere Kunden und wir selbst damit umgehen – und was aus diesen Haltungen entsteht.

Navigieren in Spannungsfeldern

Manche von uns schauen sehr positiv und chancenorientiert auf die aktuellen Phänomene und absehbaren Entwicklungen – andere sehr wachsam und kritisch. Unser laufender Austausch – mit unseren Kundinnen und in Trigon – hilft uns dabei, beide Perspektiven zu integrieren und dadurch dem Thema gelassener, wacher und besser informiert zu begegnen.



Haltungen zur Digitalisierung: Eine Polarität und zwei mögliche Dynamiken

Das heißt allerdings nicht, dass uns das auch immer gelingt. Ohne diesen Fluss und Austausch verhärteten sich die Standpunkte rasch und kippen in Übertreibungen, die letztendlich dorthin führen, wo wir derzeit auch weite Teile von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft häufig wahrnehmen: Bei einem ohnmächtigen sich mittreiben lassen.

Unser Angebot: Was bleibt, was transformiert sich gerade?

Wofür wir als Trigon stehen, was unser Angebot, unser Mehrwert für unsere Kunden ist, verändert

sich gerade wieder. Wir befinden uns mitten in einem großen Forschungs- und Entwicklungsprozess, von dem wir in dieser Ausgabe der Trigon Themen ein wenig berichten wollen.

Durch die teils radikalen Veränderungen der äußeren Form kommen wir immer wieder zur Frage nach unserem grundlegenden Anspruch an uns selbst, nach der DNA von Trigon.

Echte Partner sind auch unbequem

Was bedeutet unser Anspruch, kräftige Grundbilder und Visionen zu entwickeln, die Bewusstheit, Sinnfindung und Orientierung ermöglichen?

Wie gehen wir beispielsweise Strategie-Entwicklung an oder ein Agilitätstraining? Das lässt sich leicht und gewinnbringend so gestalten, dass bestehende Prämissen, Macht- und Sinnfragen unreflektiert und damit ungestaltet bleiben. Es kann schnell passieren, dass man sich als reiner Erfüllungsgehilfe wiederfindet, der Strategien und Entwicklungsmaßnahmen nur noch ausrollt. Ist es ein notwendiger Bestandteil unserer Arbeit, dass wir relevante Spannungsfelder differenziert ansprechen und bearbeitbar machen?

Reflexion auf vielen Ebenen

Damit wir dazu in der Lage sind, relevante Spannungsfelder differenziert anzusprechen und echte, substanzielle Weiterentwicklung zu fördern, bemühen wir uns, auch uns selbst und unsere Kompetenz laufend weiterzuentwickeln: Die Dynamiken, Bedürfnisse und Herausforderungen rund um Digitalisierung ganzheitlich zu verstehen, also wirtschaftlich, organisatorisch, psychologisch, sozial – und zumindest im Sinne eines groben Orientierungsrahmens auch technologisch, ökologisch, rechtlich, politisch, ethisch, neurowissenschaftlich usw. Das heißt nicht, dass wir uns individuell zu Allround-Expertinnen und -Experten entwickeln müssen. ▶

Unser Angebot ist permanent in Veränderung. Was bleibt als Anspruch an uns selbst, als unsere DNA?

Die Dynamiken, Bedürfnisse und Herausforderungen rund um Digitalisierung ganzheitlich verstehen

Prozessberatung ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Digitale Tools können so in Beratungsprozesse integriert werden, dass dadurch ein wirklicher Mehrwert für die Kunden entsteht. Dazu müssen sie aber auch richtig eingesetzt werden.



W. Grilz

Wolfgang Grilz

Digitale Tools in der Beratung

Prozessberatung ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Wenn wir uns hier mit dem Einsatz digitaler Tools in der Beratung befassen, dann immer mit der Frage nach dem Mehrwert gegenüber bisherigen analogen Methoden und der Frage nach Kombinationsmöglichkeiten, die das Beste aus zwei Welten – der digitalen und der analogen – verbinden.

Digitalisierung ist auch in der Beratung kein Selbstzweck. Unmittelbare Potenziale sehen wir in unserer Branche insbesondere in folgenden Aspekten:

- Globale Erreichbarkeit, Kommunikation über mehrere Zeitzonen und unterschiedlichste Sprachen hinweg
- Kosteneinsparungen durch Effizienzgewinne, Skalierungsmöglichkeiten, Wegfall von Reisekosten etc.
- Beschleunigung von mühsamen Supportprozessen und damit Aufbau eines stärkeren psychologischen Momentums.

Ein paar Jahre weiter in der Zukunft warten riesige Potenziale und Fragen zur Kombination von *virtual reality* basierten Workshops und Konferenzen, Organisationsdiagnosen und Zukunftsszenarien, die auf *Big Data* und Künstlicher Intelligenz beruhen sowie verschwimmende Unternehmensgrenzen durch *Global Crowdfunding* – um nur einige Trends zu nennen. Unser aktueller Anspruch beschränkt sich dabei darauf, einigermaßen informierte Begleiter zu sein, wenn globale Kundenorganisationen mit eigenen neuen Systemen operieren.

In diesem Artikel wollen wir aber näher an unserer eigenen gegenwärtigen Realität bleiben. Da beschäftigt uns zum Beispiel die Frage, wie digitale Tools dazu beitragen können, kognitive und emotionale Prozesse der Kommunikation, Problemlösung, Entscheidungsfindung und Veränderung so zu

fördern, wie es mit den bisherigen analogen Mitteln nicht oder nur unzureichend möglich ist. Dazu drei kurze Praxisbeispiele:

Audience Interaction Tools

Die aktive Mitwirkung von Teilnehmern in Konferenzen ist eine Grundbedingung für deren nachhaltigen Erfolg. Natürlich ist es nicht jedermanns Sache, in einer Großgruppe das Wort zu ergreifen und zu 100 oder 200 Personen zu sprechen. Mit Einheiten, die in kleineren Arbeitsgruppen verbracht werden, alternativen Präsentationsformen, wie Marktplätzen oder ähnlichen Methoden, kann man die Teilnehmerpartizipation wirkungsvoll erhöhen. Besonders bei Plenumsdiskussionen oder in Fragerunden nach Vorträgen zeigt sich aber doch immer wieder, dass es in der Großgruppe häufig die gleichen Personen sind, die das Wort ergreifen. Nicht selten bleiben dadurch wertvolle Beiträge unausgesprochen. Als Brücke für zurückhaltendere Personen setzten wir bei der Mitarbeiterkonferenz eines österreichischen Energieunternehmens ein digitales *Audience Interaction Tool* ein. Die Teilnehmerinnen konnten ihre Fragen und Kommentare damit auch über ihr Smartphone einbringen. Auf einer Präsentationsleinwand wurden diese live sofort sichtbar. Die beiden Geschäftsführer antworteten spontan sowohl auf mündliche wie auch per Smartphone gestellte Fragen.

Das Ergebnis: Im Vergleich zu bisherigen Konferenzen in diesem Unternehmen beteiligten sich wesentlich mehr Menschen an der Diskussion. Die Beiträge kamen aus unterschiedlichsten hierarchischen Ebenen und zeigten differenzierte Perspektiven auf.

Zum Ende der Konferenz setzten wir das Tool auch gleich als Feedback-Instrument ein. Wir luden die Teilnehmer ein, die Veranstaltung quasi im Weggehen zu bewerten und zu kommentieren. Zu unserer Überraschung harnten alle Teilnehmerinnen auf ►

Teilnehmeraktivierung bei einer Großgruppenveranstaltung mit Hilfe eines *Audience Interaction Tools*

Wissensaustausch über eine *Social Collaboration Plattform* intensivieren

ihren Plätzen aus, um nicht nur ihr Feedback abzugeben, sondern um das Gesamtergebnis der Bewertungen und die Kommentare der Kolleginnen und Kollegen gleich sehen zu können. Feedback will eben nicht nur gegeben, sondern dessen Ergebnis auch möglichst unmittelbar erfahren werden.

Social Collaboration im trigon.space

Auch in Zeiten der Digitalisierung ist die persönliche Kommunikation immer noch ein zentrales Element in Programmen zur Führungskräfte-Entwicklung.

In einem konzernübergreifenden Entwicklungsprogramm für Meister in Industriebetrieben war es ein erklärtes Ziel des Programms, dass sich die Teilnehmer wechselseitig über Good Practice-Modelle informieren und aus der Praxis anderer Teilnehmerinnen lernen sollten. Die Auftraggeber wünschten sich einen offenen Austausch zu den wahrgenommenen Stärken und Schwächen ihrer Unternehmen. Das Programm umfasste drei Präsenzmodule von jeweils zwei bis drei Tagen. Der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern sollte aber auch zwischen den einzelnen Modulen intensiv vorstättengehen. Fragen aus dem Arbeitsalltag sollten gerade in den Momenten gestellt werden, in denen sie aktuell wurden. Selbst wichtige Dokumente durften und sollten geteilt werden, wenn die Teilnehmerinnen dies für sinnvoll erachteten. Für derartige Anforderungen bietet der trigon.space eine wirkungsvolle Unterstützung.



Diese *Social Collaboration* Plattform nutzen wir auch intern zur Unterstützung der internen Kommunikation und zum Wissensaustausch. Auf ihr können Berater Workspaces einrichten und auf Wunsch auch Kunden-Logins vergeben. Der Vergleich mit früher verwendeten E-Mail-, Sharepoint- oder Dropbox-ähnlichen Lösungen zeigt – eine gute Einführung vorausgesetzt – eine deutliche Steigerung und Belebung der Kommunikation. Die Möglichkeit, nicht nur Dateien auszutauschen,

sondern auch *social media-mäßig* miteinander zu kommunizieren, regt den Austausch zumindest bei jenen Personen an, die grundsätzlich im Umgang mit Social Media vertraut sind.

Webconferencing und Video

Eine wiederkehrende Herausforderung in Strategiekonferenzen ist es, die Kundenperspektive in authentischer Form ausreichend zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund war es auch dem CEO eines großen und weltweit tätigen Maschinenbau-Konzerns wichtig, in einer Veranstaltung mit seinen 300 Top-Führungskräften die Kundinnen zu Wort kommen zu lassen.

Diese sind über die ganze Welt verteilt. Einige wenige von ihnen persönlich zur Veranstaltung einzuladen hätte weder der Diversität der Kunden noch der inneren Differenziertheit des Unternehmens entsprochen. Zudem gab es terminliche Herausforderungen. Es sollten insbesondere Vorstände und Geschäftsführer der Kundenunternehmen befragt werden, da diese angesichts der hohen Umsatzvolumina vielfach die Letztentscheidung über die Auftragsvergabe innehatten.

Wir entschieden uns für Online-Interviews über ein *Webconferencing Tool*. Aus diesen Interviews wurde ein Video erstellt, das bei der Konferenz gezeigt wurde. Die für eine qualitative Kundenbefragung vergleichsweise hohe Anzahl von Interviews, die dadurch ermöglicht wurde, und der Zusammenschritt von Schlüsselaussagen erbrachten für das Top Management spannende Erkenntnisse bezüglich der von den Kundinnen wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Konzerns. Die Langfassung der Interviews gab es zur detaillierten Aufarbeitung gesondert zum Download.

Mit digitalen Tools Mehrwert schaffen

Mit Hilfe der Online-Interviews konnte die gewünschte Zielgruppe erreicht werden, ein gutes Sample der Kunden ausgewählt und somit kostengünstig die Kundenperspektive auf Stärken und Schwächen des Unternehmens hin integriert werden. Die *Social Collaboration Plattform* intensivierte die Kommunikation zwischen und nach den Präsenzmodulen eines Leadership-Programms und der Einsatz des *Audience Interaction Tools* erhöhte den Partizipationsgrad von Teilnehmern in der Großgruppen-Diskussion. Diese Beispiele zeigen, dass wir uns nicht einfach um den letzten Schrei der Technik bemühen. Die konsequente Frage nach dem Mehrwert mag schlicht sein und ist doch zentral für uns bei Entscheidungen zu digitalen Tools. 

Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf die Neurobiologie unseres Gehirns und damit auf Fähigkeiten wie Willenskraft, Konzentration, Präsenz aber auch die subjektive Lebenszufriedenheit. Was bedeutet das für Menschen und Organisationen?



E. Narbeshuber

Esther Narbeshuber und Susanne Skandera

Entwicklungsbegleitung in der digitalen Überreizung

Esther Narbeshuber leitet das Mindful Leadership Institut in Salzburg und ist Kooperationspartnerin von Trigon in zwei gemeinsamen Lehrgängen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf unser Gehirn sind heute auch für führende Hirnforscher noch nicht komplett absehbar. Erste Folgen zeichnen sich aber schon deutlich ab und viele Faktoren sprechen dafür, dass wir vor einschneidenden Veränderungen stehen, die sich nicht nur auf das Individuum sondern in weiterer Folge auch auf die gesamte Gesellschaft auswirken:

Neurobiologie der Digitalisierung

Unser Gehirn ist formbar wie unsere Muskulatur. Hirnregionen, die wir viel verwenden, entwickeln sich – und zwar bis ins hohe Alter. Was ungenutzt bleibt, verkümmert. Neuroplastizität nennt das die Wissenschaft. Entsteht damit einfach Platz für neue, zeitgemäßere Fähigkeiten? Zum Teil ja. Aber wenn wir uns zusehends geschmeidig durch digitale Welten bewegen, zahlen wir dafür auch einen hohen Preis, solange wir die Mechanismen nicht kennen und bewusster steuern. Denn durch digitale Medien werden im Gehirn bestimmte, vor allem im limbischen System verortete Reiz-Reaktionsmuster ausgelöst. Fähigkeiten, die mit dem Steuerungs- und Kontrollmechanismus des Kortex zusammenhängen, verkümmern dagegen.

Konzentrationsfähigkeit

Wir sind heute einer unbegrenzten Flut von zum größten Teil unwichtigen Informationen ausgesetzt, die wir nicht mehr sinnvoll verarbeiten können, die aber unsere Aufmerksamkeit unwillkürlich auf sich ziehen. Daraus kann eine extreme Zerstückelung dessen, was wir gerade tun folgen, was wiederum die Hirnstrukturen schädigt, die dafür zuständig wären unseren Fokus konstant zu halten

und uns zu konzentrieren. Eine antrainierte Aufmerksamkeitsstörung ist die Folge. Diese wiederum reduziert unsere Effektivität und Arbeitsleistung.

Willenskraft

Wie Adam Alter (2018) aufzeigt, sind Smartphones, Apps und soziale Medien bewusst so entwickelt, dass sie uns in Abhängigkeiten führen. Immer feiner auf ihre Zielgruppe abgestimmte Algorithmen machen die Einladungen ins Suchtverhalten heute omnipräsenter und machtvoller denn je. Laut Studien sind Verhaltenssuchte bei rund 40% der amerikanischen Bevölkerung bereits klinisch relevant. Die entstehenden Muster kosten nicht nur Lebenszeit und -qualität, der wiederkehrende Kontrollverlust unterminiert auch unsere Fähigkeit zur Selbststeuerung – eine zentrale Fähigkeit für ein erfolgreiches und zufriedenes Leben, die wir schon als Kinder erlernen und trainieren müssen, wie Joachim Bauer (2015) deutlich macht.

Schlaf und Regeneration

Zahlreiche Studien warnen mittlerweile, dass das blaue Licht von Bildschirmen und Screens unser Gehirn und Nervensystem durcheinanderbringt und den Hormonhaushalt beeinflusst. Die Folge davon ist, dass die Schlafqualität sinkt und wir Schwierigkeiten beim Einschlafen oder Durchschlafen bekommen. Unsere Schlafqualität wiederum ist einer der wesentlichsten Einflussfaktoren auf unser Immunsystem und unsere Regenerationsfähigkeit.

Persönliche Präsenz und Interaktionsqualität

Längere Arbeit am Bildschirm führt unser Bewusstsein nahezu zwangsläufig weg vom Kontakt mit unserem Körpererleben. Genau das ist aber eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche soziale Interaktion. Ein Smartphone auf dem Tisch redu- ▶



S. Skandera

Die digitale Reizüberflutung unterminiert zentrale Kompetenzen für Führung und Selbstmanagement

Zerstreutheit und Multitasking machen ineffizient und unglücklich



Entwicklungsberatung und Digitalisierung

ziert ferner die Gesprächsqualität, selbst wenn es ausgeschaltet ist. In einer bemerkenswerten Studie wurden fremde Personen eingeladen, sich jeweils zu zweit zu unterhalten. In manchen Fällen lag ein ausgeschaltetes Smartphone auf dem Tisch. In genau diesen Fällen fanden die Gesprächspartner die Unterhaltung nachher weniger empathisch und vertrauensvoll als in den Fällen ohne Smartphone.

Lebenszufriedenheit

Offensichtlich hat sich das Smartphone in unser Gehirn eingebraunt als die ständige Erinnerung daran, dass wir permanent auf Abruf sein müssen und uns nur ja nicht zu sehr auf den gegenwärtigen Moment einlassen sollten. In diesem Zusammenhang ist eine Studie aus Harvard unter dem Titel "Wandering Mind Unhappy Mind" bekannt geworden: Ob sich Menschen in einem Moment glücklich fühlen, hängt weniger von der Art ihrer Tätigkeit ab, als davon, ob sie ganz bei der Sache sein können. Ablenkungen und Zerstreuung führen dazu, dass sich die Stimmung verschlechtert. Dazu passt eine Befragung der Universität St. Gallen unter 8.000 deutschen Arbeitnehmern: Je digitaler der Arbeitsplatz, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.

Digitalisierung in unserem eigenen Interesse nutzen lernen

Zu wissen, wie unser Gehirn funktioniert und wie es durch digitale Medien verändert wird, kann uns dabei helfen, die Führung in unserem digitalen Leben wieder in die Hand zu nehmen. Dazu braucht es:

Wissen um die wesentlichen Wirkungszusammenhänge: Wenn wir verstehen, wie die suchtauslösenden Mechanismen digitaler Angebote funktionieren, hilft das unserem Gehirn, den Haken unter dem Wurm zu erkennen – und nicht sofort anzubeißen.
Aufmerksamkeitstraining und Digital Mindful-

ness: Die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit so zu fokussieren, wie wir das wollen (statt einfach automatisch dem gerade stärksten Außenreiz zu folgen) ist der stärkste Hebel für Effizienz und mentale Gesundheit. Das können – und müssen – wir gezielt trainieren.

Selbstkenntnis: Bewusstsein über unsere eigenen Muster, Triggerpunkte und Ressourcen in der digitalen Welt – und außerhalb davon – macht uns handlungsfähiger und widerstandsfähiger.

Individuelle Strategien und konkrete Verhaltensänderungen: Die Forschung ist deutlich: Wissen reicht nicht. An *digitalen Diäten*, der Definition von Offline- und *Muße-Zeiten*, einem persönlichem Trainingsplan zum (Wieder-) Aufbau unserer Fähigkeit zur Selbst- und Aufmerksamkeitssteuerung führt kein Weg vorbei. Um zu wirken, müssen die Strategien aber individuell auf unsere Persönlichkeit und unsere Lebensumstände abgestimmt sein.

Neue Regeln und Techniken in der Zusammenarbeit: Teams und Meetings können enorm von – teils simplen – Moderationstechniken wie einem klaren Check- In und Check-Out und Fokussierungsübungen profitieren. In manchen Kontexten wirkt eine konsequente No-Laptop No Smartphone – Policy Wunder. Virtuelle Zusammenarbeit hat eine inhärente Tendenz zu *zerrfleddern* – immer mehr Konzerne begegnen dem mit gezielten achtsamkeitsbasierten Trainings und Programmen.

Literatur

- Alter, A. (2018). Unwiderstehlich. Der Aufstieg suchterzeugender Technologien und das Geschäft mit unserer Abhängigkeit. Berlin.
- Bauer, J. (2015). Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens. München.
- Narbeshuber, E. & Narbeshuber, J. (in Druck). Mindful Leader. Wie wir die Führung unseres Lebens in die Hand nehmen und Gelassenheit zum Erfolg führt. München.

Die Fähigkeit zur Selbst- und Aufmerksamkeitssteuerung muss individuell trainiert und im Team methodisch gefördert werden

Digitalisierung begünstigt disruptive Veränderungen. Organisationen müssen in diesem Umfeld neue Formen des Wettbewerbs mitdenken, die Kunden in den Mittelpunkt stellen und ein Organisationsdesign entwickeln, das sich für ein Umfeld mit schlechter Planbarkeit eignet.



T. Weichselbaumer

Thomas Weichselbaumer

Strategie- und Innovationsentwicklung in disruptiven Settings

Digitalisierung wird nach wie vor oft reduziert auf den technischen Aspekt. Dabei steht häufig im Vordergrund, was machbar ist und nicht immer, was sinnvoll ist. Getrieben von unreflektiertem Fortschrittsglauben und einer ordentlichen Portion Egozentriertheit werden dabei *me-world-problems* und nicht *we-world-problems* gelöst, wie Kodi Foster am an sich sehr technologieaffinen *Fifteen Seconds Festival 2018* ausführte. Oder, anders gesagt: "they (die Startup-Gründer) forgot what a problem is".

In einer ganzheitlichen Betrachtung bedeutet das, dass die Frage nach dem Sinn in Organisationen wieder wichtiger wird. Dadurch haben die kritischen Seiten von aktuellen Entwicklungen Platz und die Chancen können genutzt werden, aber auf eine reflektierte Art und Weise, die in den Vordergrund stellt, dass Technologie das Leben nicht einschränken, sondern bereichern soll.

Neue Technologien der Digitalisierung bedeuten für Unternehmen auch, sich die Fragen zu stellen, wozu sie die Digitalisierung nutzen wollen und wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Auf Organisationen bezogen führt das zu Auswirkungen vor allem auf drei Ebenen: Veränderung der Wettbewerbssituation, des Kundenverhaltens und der Arbeit. (vgl. Petry 2016)

Disruptiver Wettbewerb

Der Wettbewerb in einer digitalen Welt ist kaum mehr an regionale Grenzen gebunden und besitzt gewisse Eigenheiten. Das führt zu problematischen Mechanismen wie der Netzwerk- und Plattformökonomie, die Monopolbildungen unterstützt, weil die Großen immer mehr Vorteile haben. Eher konventionelle Unternehmen sehen diese Veränderungen auf sich zukommen und werden in unterschiedlicher Reihenfolge davon erfasst.

Der Begriff der *Disruption* spielt dabei eine große Rolle. Er wurde vom amerikanischen Professor Clayton M. Christensen an der Harvard Business School entwickelt. Teil des Konzepts ist, dass solche Innovationen von *unten* kommen, also oft ein kleines Volumen oder Kundensegment mit einem billigen Produkt bedienen. Gerade deshalb werden sie von etablierten Unternehmen oft lange nicht ernst genommen und unterschätzt, sodass diese den Wandel nicht einleiten, so lange noch ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen. Mittlerweile wird der Begriff meist breiter verwendet für verdrängende Veränderung von Branchen und Geschäftsmodellen. Kleine Unternehmen sind oft sehr stark darin, Schwächen in Geschäftsmodellen zu finden. ▶

Kleine Unternehmen sind gut darin, Schwächen der Großen zu finden

Disruption muss man fast überall mitdenken

„Disruption“ – das Wirtschaftswort des Jahres

Jährliche Zahl der Erwähnungen des Begriffs „Disruption“ in Printmedien

Basis: rund 150 deutsche Printmedien.
Quelle: Prime Research/F.A.Z.-Grafik Walter



Modebegriff
Disruption

Kundenorientierung als Schlüsselfaktor

Das Kundenverhalten ändert sich ebenfalls dramatisch: Kunden kommunizieren anders, informieren sich anders, ihre Bedürfnisse ändern sich schnell, das Kundenerlebnis wird immer wichtiger und die Frage, wer die Kundenschnittstelle besitzt, kann strategisch zentral werden. Unternehmen werden plötzlich austauschbar und Kundenorientierung wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil. Neue Anbieter positionieren sich oft ausdrücklich gegen die bisherigen Stärken etablierter Organisationen. So wirbt die reine Direktbank N26 mit dem Slogan: "Nicht die Bank deiner Oma". Die Oma ist natürlich als Emoticon dargestellt.

Radikale Veränderung bezieht sich daher nicht nur auf die Leistungen von Organisationen, sondern auch auf die Art und Weise, wie diese erbracht werden. Dafür bietet die Digitalisierung Tools an – ebenso wichtig ist aber auch hier die Frage nach dem Sinn und der Kultur. Neidvoll blicken große Unternehmen auf neu entstandene Mitbewerber, bei denen Selbstorganisation herrscht, die agile Methoden einsetzen und in Summe an die Anforderungen der Digitalisierung besser angepasst wirken.

Strategie- und Innovationsentwicklung in disruptiven Settings sollte daher auf der inhaltlichen Ebene disruptive Mitbewerber und Modelle mitdenken, Kundenorientierung stärken und die Organisation unterstützen, schneller und agiler zu werden.

Disruptive Mitbewerber mitdenken

Bei einem Beratungsprojekt unterstützen wir eine Vermarktungsorganisation im Tourismus zum Thema Innovation. Hier ist die Disruption schon allgegenwärtig. In der Innovationsentwicklung ist es daher wichtig, auch radikalen Ansätzen Raum zu geben: Wie würde unser schlimmster Feind das Thema angehen? Wie würde unsere Organisation aussehen, wenn sie heute als Startup gegründet würde? Wie schaffen wir einen *unfair advantage*? Parallel wird an den bestehenden Angeboten und Geschäftsmodellen gearbeitet, es gibt ein Projekt zur Neugestaltung der Organisation sowie zum Thema Positionierung und Sinn – denn die Stärken und die Mission sind entscheidende Faktoren für die Zukunft.

Derartige Themen kann eine Organisation aufgrund ihrer blinden Flecken nicht nur alleine bearbeiten. Daher integrieren wir in fast alle Schritte externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Experten, Netzwerkpartner, Kunden, Querdenker und sogar Mitbewerber. In der Versicherungsbranche ist das Thema Digitalisierung mittlerweile voll angekommen. Wir haben eine Versicherung dabei begleitet, mit einem kleinen, innovativen Team

außerhalb der Kernorganisation *out of the box*-Ideen für die Zukunft des Unternehmens zu entwickeln. Dabei spielte der Blick über den Tellerrand durch Exkursionen, Unternehmensbesuche, Expertengespräche und Recherchen eine große Rolle. Die Teammitglieder werden so auch innerhalb der Organisation zu Botschaftern der Erneuerung.

Kundenorientierung stärken

Ein mittelständisches Industrieunternehmen, das wir betreuen, lebt noch sehr gut von den bestehenden Produkten. Gleichzeitig ist unübersehbar, dass Teile des Angebotes bald obsolet werden könnten. Wir führten ein Projekt zur Verbesserung der Entwicklungsarbeit ein. Dazu gehörte ein intensiver Austausch mit Kunden, um auch zukünftige Anforderungen und Bedrohungen früh zu erkennen. Weiterer Bestandteil waren Elemente der *Lean Innovation* mit möglichst rascher Iteration von Prototyping, Feedback und Überarbeitung (*fail forward*). Auf diesem Weg kann sehr schnell und direkt erkannt werden, welche Bedürfnisse wie erfüllt werden können.

Agilität unterstützen

Für einen Automobilhersteller haben wir ein breites Weiterbildungsangebot konzipiert, in dem das Konzept der *cognitive ambidexterity* (Beidhändigkeit) sehr hilfreich war. Es bedeutet einerseits, das gut planbare derzeitige Kerngeschäft zu meistern (*prediction logic*) und gleichzeitig souverän mit Bereichen hoher Unsicherheit und mit wenigen Erfahrungswerten umzugehen (*creation logic*). Außerdem ist es wichtig, den Handlungsbedarf durch die Digitalisierung deutlich zu machen, andererseits aber zu einer durch Vision und Sinn attraktiven Zukunft hinzuleiten, in der es auch viele Chancen gibt.

Digitalisierung bietet also viele Chancen. Wichtig ist, disruptive Angebote und neue Strömungen zu kennen, ohne sie blind nachzuahmen. Die Nutzer sollten im Zentrum der Überlegungen stehen – und nicht die Machbarkeit. Und schließlich müssen Organisationen fähig sein, schnell zu reagieren und mit schlechter Planbarkeit gut umzugehen. 

Literatur

Petry, T. (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Freiburg.

Wie sich eine Expertenorganisation für Immobilienentwicklung konsequent, systematisch und kreativ auf die digitale Welt ausrichtet. Günther Karner, der den Prozess begleitet, im Gespräch mit dem Geschäftsführer Karl Friedl.



G. Karner

Günther Karner im Gespräch mit Mag. Karl Friedl

M.O.O.CON goes digital

Trigon: *Warum beschäftigt ihr euch so intensiv mit dem Thema "Digitalisierung"?*

Karl Friedl: Die Digitalisierung führt zu einer derartig radikalen Umwälzung von allem, was bisher bei Prozessen, Geschäftsmodellen und Unternehmenskulturen getan und gedacht wurde, dass es auch für uns zwingend notwendig ist, uns darauf einzulassen. Wenn wir sehen, wie sich die Geschäftsmodelle und die Arbeitswelten unserer Kunden massiv wandeln, dann müssen wir uns als M.O.O.CON ("Mensch – Organisation – Objekt-Consulting") darauf ganzheitlich ausrichten. Wer glaubt, bei diesen Entwicklungen nichts tun zu müssen, wird mit seinem Geschäftsmodell nur noch eine Zeit lang etwas zu tun haben, aber dann ein Auslaufmodell sein.

Trigon: *Was ändert sich bei deinen Kunden zum Beispiel durch die Digitalisierung?*

Friedl: Die neuen Arbeitswelten folgen neuen digitalisierten Arbeitsprozessen und das Ergebnis bedeutet übersetzt *Activity-Based Working*. Dem Menschen wird dabei je nach Aufgabe die passende analoge und digitale Arbeitsumgebung geboten. Starre Raumstrukturen lösen sich auf. Infrastrukturen werden mit anderen geteilt. So etwas entsteht unmittelbar aus der Digitalisierung. Von unseren Kunden wird gefordert, dass wir uns mit solchen Entwicklungen nicht nur auskennen, sondern hier laufend innovative Impulse beisteuern.

Trigon: *Was waren die Anfänge auf eurem Entwicklungsweg in Richtung eines "Digitalunternehmens"?*

Friedl: Rückblickend kann ich sagen, dass es wie bei allen großen Veränderungen zuerst einmal darum ging, Systemzusammenhänge und Chancenpotenziale der Digitalisierung zu erkennen. Das ist jetzt schon ca. vier Jahre her. Nach einer intensiven Diskussion in der Geschäftsführung hielt ich jedes Jahr bei unserem zweitägigen Jahresschlussevent für

alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Vortrag "Wo stehen wir und wo wollen wir hin?" Ich habe dort gesagt, dass wir Infrastruktur nicht mehr nur analog sehen dürfen, sondern auch digital sehen müssen. Und ich sagte, dass analoge und digitale Infrastrukturen ein wichtiges Management-Instrument für Unternehmen sind. Wir haben damit einen wichtigen Hebel für die digitale Transformation unserer Kunden in der Hand. Ich habe zuerst sehr viel Unverständnis geerntet. Darauf folgten Fragen wie "Wie bringt man ein soziales System wie unser Unternehmen auf den digitalen Weg? Wie bringt man die Menschen ins Verständnis? Welche vielleicht neuen Strukturen braucht es?"

Trigon: *Wie ging es weiter?*

Friedl: Nachdem langsam allen klarer wurde, dass an der Digitalisierung kein Weg vorbeiführt, haben wir zu systematisieren begonnen, was wir tun müssen. Wir haben dabei drei große Stoßrichtungen herausgeschält: Die erste lautete "Wie wollen wir arbeiten?" Das hat etwas mit unserer eigenen Organisationsstruktur, unserer Büroinfrastruktur, unseren digitalen Arbeitsmöglichkeiten und unserer Kultur zu tun. Der zweite große Punkt war: "Wie müssen wir unsere Leistungen verändern?" Wenn wir sagen, es geht um ganzheitlicheres Infrastrukturverständnis, dann müssen wir auch im Bereich digitale Infrastrukturen Kompetenzen aufbauen. Wir werden Partnerschaften eingehen, in Netzwerken denken, offen sein für Neues.

Der dritte Aspekt war: "Wie müssen wir kommunizieren?" In der digitalisierten Welt ist der Kunde daran gewöhnt, ein individuelles Angebot zu bekommen. Wir haben unser Kundenverständnis und unsere Kundenansprache neu definiert. Aus diesen drei Aspekten haben wir einen langfristigen Entwicklungsplan abgeleitet, der uns in die Lage versetzt, die notwendigen Veränderungen durchzuführen. ▶



K. Friedl

Analoge und digitale Infrastrukturen sind ein erfolgswirksames Managementtool in der Transformation von Organisationen

Neue Arbeitswelten folgen neuen, digitalisierten Arbeitsprozessen

Wir haben uns sehr bewusst in einen Veränderungsprozess hineinmanövriert. Wir surfen sozusagen auf der digitalen Welle

Trigon: Welche Interventionen hast du ergriffen?

Friedl: Ganz wichtig war es, die erweiterten Visionen in die Köpfe und Herzen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kolleginnen und Kollegen zu bringen – in die DNA des Unternehmens. Das kann man meiner Meinung nach nur, indem man Erlebnisse schafft. Eine unserer Aktivitäten neben vielen Diskussionen war eine intensiv vorbereitete *Digital Safari*. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in Gruppen an einem Safari-Tag unterschiedlichste Start-ups und digitale Companies besucht und interviewt. Das war Erlebnis und Lernen pur. So etwas kannst du aber erst aufsetzen, wenn du bestimmte, die Veränderung treibende, Inhalte im Kopf hast. Wenn du sagen kannst, einerseits geht es bei der Safari um Organisations- und Geschäftsmodelle, andererseits um neue Technologien. Welche Technologien sind wiederum die Treibenden? All jene, die vernetzend wirken, die in der künstlichen Intelligenz angesiedelt sind, die *Big Data* treiben usw. Bei der Safari konnten dann alle das Neue hautnah selbst erleben und es entstand eine emotionale Verbindung.

Ein anderes Beispiel: Ich war mit einer Kommunikationsagentur fast zehn Jahre unterwegs. Wenn man sich radikal neu ausrichten möchte, dann muss man auch den Mut haben zu sagen, dass man da und dort auf neue Partner und neue Methoden setzt. Angeregt von unserer neuen Agentur haben wir uns mit Hilfe der *Canvas-Methode* intensiv mit unseren Dialoggruppen auseinandergesetzt und deren Bedürfnisse erfasst. Ziel unserer neuen Website ist es, im Zusammenspiel mit unseren Social-Media-Kanälen die *Schubumkehr* in unserer digitalen Kommunikation zu erreichen.

M.O.O.CON Expertinnen und Experten sowie Dialoggruppen orientierte Inhalte stehen im Zentrum. In einem digitalisierten Kommunikationssystem gehen wir davon aus, dass Menschen über Suchsysteme Problemlösungen und Antworten finden wollen, idealerweise von einem Experten, dem sie vertrauen können.

Trigon: Ihr habt 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Geht es eher um einen kulturellen Wandel oder um fachliche Skills – oder um beides?

Friedl: Zuerst muss man wahrscheinlich unterscheiden, wie alt die Leute sind und ob sie *Digital Natives* sind oder nicht. Wir haben grundsätzlich ein junges Team, aber wir haben auch einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sind 50+ und diese muss man anders behandeln. Darin liegt aber auch ein Chancenpotenzial. Es wird viel über *Reverse Mentoring* geredet. Die Älteren werden

lernen müssen, wie man mit den neuen Technologien umgeht und banale Dinge wie "Wie kann man Social Media nutzen?" und "Wie nutze ich das, was ich früher analog gemacht habe, in vernetzten Systemen? Wie nutze ich in Zukunft künstliche Intelligenz usw.?" Die Jüngeren werden über Erfahrungswissen, wie man Prozesse aufsetzt, wie man Kundenbedürfnisse erfasst, wie man große Projekte steuert, lernen.

Trigon: Braucht es bei der Digitalisierung auch Prozessberaterinnen und -berater?

Friedl: Mein persönlicher Stil – und auch der unseres Unternehmens – ist es, dass wir keine vorgekaute Standardlösung suchen. Wir wollen uns zu den für uns relevanten Themen ein Bild machen, was es da alles gibt. Wenn wir zum Beispiel den Aspekt *Struktur* rausnehmen, da geht es von der Pyramide zur Kreisorganisation, zur Soziokratie usw. Ich habe Seminare besucht, um einen Überblick zu bekommen und dann haben wir gemeinsam mit dir etwas herausgearbeitet, was für uns passt. Das ist eben nicht die Fachberatung, bei der einer weiß wie es geht, sondern da gilt es, sozusagen das passende für das Unternehmen entstehen zu lassen. Was ist der richtige, der wirksame Weg für unser Unternehmen? Wir haben mit deiner Unterstützung zuerst die Struktur verändert und haben dann, wo es nötig war, mit Kulturmaßnahmen nachgesteuert. Eine umfassende Transformation braucht Prozessbegleitung.

Trigon: Zum Abschluss, ist dir während dem Gespräch irgendein Gedanke gekommen, den wir nicht angesprochen haben?

Friedl: Die Digitalisierung führt dazu, dass sich die Geschwindigkeiten erhöhen. Es werden verstärkt dezentrale Verantwortungsstrukturen gebraucht, doch diese sind nicht gleich von heute auf morgen lebbar. Das kann man nicht in einem Punkt ereignis verändern. Wir mussten uns im Veränderungsprozess – mehr als von mir erwartet – mit *Überforderung* und der Gefahr von *Burnout* auseinandersetzen. Ich würde bei Entwicklungsprozessen jedem empfehlen, auf all das gut hinzuschauen und es auch ernst zu nehmen. Wir sind aber bald dazu übergegangen, unsere Aufmerksamkeit mehr auf unsere Visionen zu lenken und auf das, was diese attraktiv für uns macht. Wenn ich auf einen Berg gehe und die ganze Zeit nur die Symptome meiner Anstrengung sehe, macht das keinen Spaß. Ich muss mir immer wieder vor Augen führen, wie es sein wird, wenn ich oben stehe.

Trigon: Danke für das Gespräch. 

Gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden bauen wir tagtäglich an der Zukunft. Die Digitalisierung fordert uns, über Branchen und Organisationen hinausgehend zu denken und gemeinsam zu handeln.



A. Reinbacher

Anita Reinbacher

Mitgestalten von Wirtschaft und Gesellschaft

Wir arbeiten mit etablierten Industrie- und Dienstleistungskonzernen ebenso wie mit innovativen Start-ups, staatsnahen Organisationen und NGOs. Eine aufregende Mischung, die zur Frage einlädt, wie wir zu Nachdenkprozessen und Visionen beitragen, die weiter gehen als zum Rand der einzelnen Kundenorganisation. Wir sehen unseren Auftrag darin, als Vermittler aufzutreten und ein *Voneinander Lernen* in Netzwerken zu initiieren. **Arbeitsschutz im globalen Netzwerk:** Das Verständnis des Unternehmens mit fixem Standort, mit Beschäftigten vor Ort und einer Wertschöpfungskette aus klar trennbaren Zulieferern sowie Kundinnen gerät ins Wanken. IBM spricht von "Working in the Open", wenn es die global vernetzte Zusammenarbeit von Arbeitskräften über digitale Plattformen meint. Anbieter wie Uber oder Airbnb schieben sich zwischen Lieferanten und Kunden und werden zur immer größer werdenden Marktmacht mit phantastischen Gewinnen. Die Leistungserbringer in der Plattformwirtschaft (Personentransport, Vermietung) geraten rasch an den Rand. Wie sieht ein Arbeitsschutz aus, der diesen Veränderungen gerecht wird?

Faire Geschäftsmodelle: Plattformen wie Airbnb, Uber und Co. könnten ebenso genossenschaftlich organisiert werden. Airbnb-Vermieterinnen und Uber-Fahrer wären gleichzeitig Plattformbetreiber und würden so selbst für gute Arbeitsbedingungen sorgen (Jürgens, 2017). Als Inspirationsquelle dafür sei *Otelo eGen* genannt. Ein *offenes Technologiela*bor (www.oteloegen.at), in der sich Genosschafterinnen Wissen und technologische Ressourcen teilen. Sie bieten Regionalentwicklung, Medienarbeit und Bildungsangebote für neue Technologien und verwirklichen sich selbst damit Zeit- und Einkommenswohlstand. Ein ähnliches Konzept verfolgt der in Wien ansässige *Markhof* mit Seminarräumen, Coworking-, Kreativ- und Colearning-Spaces (<https://markhof.wien>). Schein-

bar nebenbei wirken diese Orte durch freudvolles und freiwilliges Miteinander als Inkubatoren für wertvolle Impulse und Innovationen.

Welche Dienstleistungen wir in Zukunft brauchen um gut zu leben: Bis 2030 wird jeder dritte Beruf im Bereich der sozialen Dienstleistungen zu finden sein. Geburtenstarke Jahrgänge kommen ins Pensionsalter, der Bedarf an Pflege steigt, zudem brauchen wir mehr Kinderbetreuung. Die Aufwertung der Branche durch Ausbildung und entsprechende Entlohnung käme uns allen zugute. Wirtschaftsno-belpreisträger Joseph Stiglitz schlägt vor, Lebensqualität nicht nur durch den materiellen Lebensstandard zu bestimmen (BIP), sondern Gesundheit, Bildung, Umweltfaktoren und soziale Aktivität sowie politische Mitbestimmung mit zu berücksichtigen.

Gebündeltes Know-how im urbanen Raum: Auf Städteebene wird von der europaweiten Initiative *Smart Cities* Digitalisierung als ein zentraler Treiber von Innovation erkannt. Die *Smart City Wien* will bis 2020 die fortschrittlichste europäische Stadt in *Open Government* sein. *Wien Energie* forscht aktiv an der Nutzung der *Blockchain-Technologie*. Digital gebündeltes, transdisziplinäres Know-how ermöglicht es, die besten Lösungen für die Weiterentwicklung des urbanen Raums zu finden.

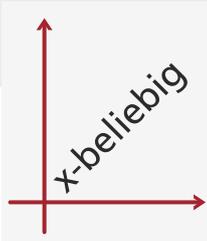
Damit wir gemeinsam befriedigende Antworten für unsere Zukunft finden, initiieren wir von Trigon Netzwerke und Zusammenarbeit über Branchen hinweg. Mit wem wir arbeiten, wen wir miteinander in Kontakt bringen, welche Impulse und Initiativen wir setzen, all das hat hohe Relevanz und kann Großes ermöglichen. 

Literatur

- Jürgens, K.; Hoffmann, R.; Schildmann, C. (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission "Arbeit der Zukunft". Bielefeld.
- Stiglitz, J.; Sen, A.; Fitoussi, J.P. (2010): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

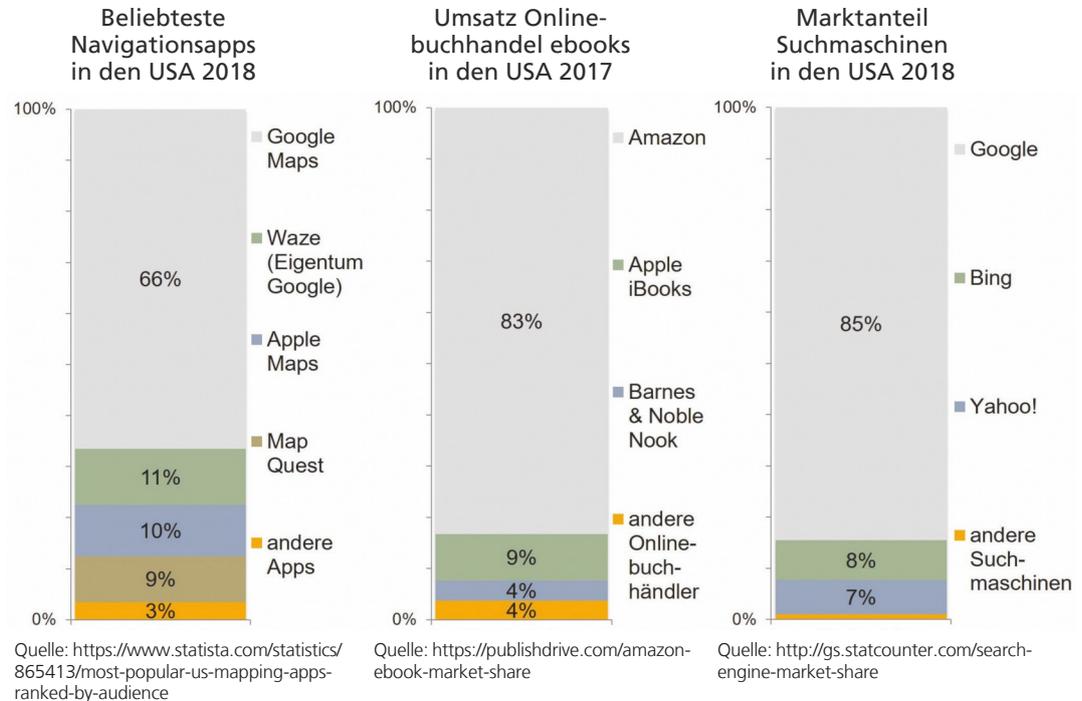
Wir alle bauen tagtäglich an der Zukunft.

Nachdenkprozesse und Visionen, die weiter gehen als bis zum Rand der einzelnen Kundenorganisation



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Winner takes all.



Alter, A. (2018): Unwiderstehlich. Der Aufstieg suchterzeugender Technologien und das Geschäft mit unserer Abhängigkeit. Berlin.

Literaturtipp

Der Psychologe Adam Alter ist Professor für Marketing an der Stern School of Business der New York University. Ebenso packend wie fundiert beschreibt er, wie die fortschreitende Digitalisierung mit einer alarmierenden Epidemie von Verhaltenssuchten einhergeht. Etwa die Hälfte der westlichen Bevölkerung ist von digitalen Technologien abhängig. Seien es E-Mails, Instagram, Online-Spiele, Pornographie, Fernsehserien oder Facebook – für jedes Gehirn gibt es den geeigneten Köder. Diese Köder werden von Heerscharen brillanter Wissenschaftler, Juristinnen und Ökonomen und zunehmend auch mittels künstlicher Intelligenz permanent perfektioniert – mit zerstörerischer Wirkung auf unser Wohlergehen und die Gehirnentwicklung unserer Kinder.

Alter führt den aktuellen Stand der Forschung jedoch nicht nur zusammen, um ein aufrüttelndes Bild einer sehr dunklen Seite der Digitalisierung zu zeichnen. Er zeigt auch Wege zum Umgang mit den technologischen Errungenschaften auf, die es uns und unseren Kindern erleichtern können, ihnen zu widerstehen. Eine bewusste Auseinandersetzung und konsequente Strategien helfen dabei, suchterzeugenden Technologien nicht ohnmächtig ausgeliefert zu sein.

Johannes Narbeshuber

Glasis Glosse



Was ist das wesentliche Erfolgsgeheimnis agiler Unternehmen? Es ist das Lernen der Menschen und der Organisation. Doch damit ist nicht klassisches Lernen an Hochschulen und in betrieblichen Seminaren gemeint. Es geht vielmehr um das Lösen eines realen Problems, bei dem die beteiligten Menschen von der ersten Konzeptidee bis zur fertigen Umsetzung miteinander und voneinander lernen. Dieses Lernen braucht nicht neu erfunden zu werden, denn es wird schon seit über fünfzig Jahren als *Action Learning* erfolgreich praktiziert. Der britische Physiker Reginald Revans hatte es nach dem Zweiten Weltkrieg unter anderem in seiner Arbeit mit Nobelpreisträgern in Forschungslabors entwickelt und danach in unterschiedlichen Organisationen angewandt und laufend verbessert. Die fünf Elemente der Erfolgsformel lauten: (1) Beauftrage Menschen, die durch ein neuartiges komplexes Problem herausgefordert sind und für dessen Lösung Initiativen ergreifen, mit einem Action-Learning-Projekt. (2) Bilde eine kleine Projektgruppe von betroffenen Menschen aus verschiedenen Ebenen und Bereichen und (3) gib ihnen finanziell und personell Freiräume für das Finden inklusive Umsetzen der Lösungen. (4) Suche im höheren Management einen

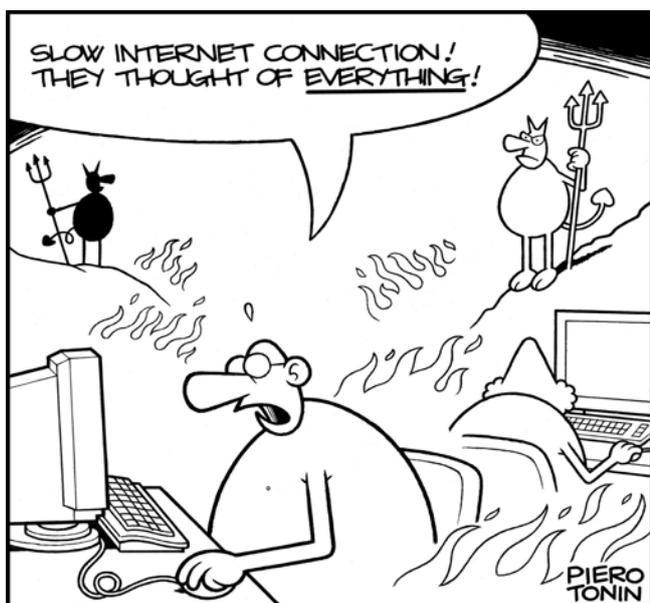
Sponsor, der als Macht-Promotor hilft, beim Umsetzen der Lösungen Schwierigkeiten in der Organisation zu überwinden. (5) Unterstütze die Gruppe, eigene Lernwege zu beschreiten, wobei nicht *vorprogrammiertes Expertenwissen* vermittelt wird, sondern durch *Entdeckungslernen* unkonventionelle Lösungen gefunden und erprobt werden.

Die eigentlichen Innovationen gelingen durch *Double-Loop-Learning*. Das *Doppel-Schleifen-Lernen* bedeutet, dass die Mitglieder der Projektgruppe einander vorbehaltlos befragen, welche impliziten Denkmodelle, Annahmen oder Motive hinter den ausgesprochenen Ideen und Zielen zum Misslingen beigetragen haben könnten. Dadurch werden ungewöhnliche Lösungsmodelle gefunden, wenn nicht eine bürokratische und hierarchisch-machtbetonte Organisationskultur im Wege steht. Denn *Action Learning* setzt eine Kultur des Vertrauens voraus, in der Fehler nicht vertuscht, abgeschoben oder bestraft, sondern als Lernchancen genutzt werden.

Wie Forschung und Erfahrungen bestätigen, sind damit erst disruptive Innovationen möglich geworden. Lernende Organisationen sind agil und dadurch innovativ.

Friedrich Glasl

Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Digitalisierung fordert uns auf vielen Ebenen heraus und eröffnet neue Chancen:

Individuell benötigen wir eine wache, konstruktive Grundhaltung, Neugier, Lern- und Veränderungsbereitschaft und einen bewussten Umgang mit Reizüberflutung und digitalen Suchtpotenzialen.

Trigon bietet Coaching und Trainings für diese Herausforderungen, insbesondere auch zur Entwicklung von individueller *Digital Mindfulness*.

In Kooperationen und Teams tun sich neue Formen der Zusammenarbeit auf, die wir oft erst erkunden und reflektieren müssen, um zu entscheiden, was in einem nächsten Schritt wirklich hilfreich ist. Trigon arbeitet zu den Herausforderungen hybrider/virtueller Kooperation und Kommunikation sowie zu *Digital Mindfulness* auf Teamebene.

Auf Bereichs- und Organisationsebene sind das Mindset und der Horizont des obersten Managements sowie die digitale Kompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Faktoren. Strategische Fragen drängen auf Antwort: Passen unsere Geschäftsstrategie, unsere Kultur und unsere Digitalisierungsstrategie zusammen? Aus welchen Ecken könnten existenzbedrohende Angriffe auf unser Geschäftsmodell entstehen und wie gehen wir damit um? Wo bieten digitale Tools und Entwicklungen

reale Mehrwerte? Wo werden sie zum Selbstzweck? Wo braucht es völlig neue Ansätze und Transformationen, um in Zukunft noch konkurrenzfähig zu sein? Wie können wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal unterstützen, um die für die Zukunft nötige digitale Kompetenz zu erwerben? Wie können wir agil und resilient mit digitalen Anforderungen umgehen?

Wir bieten Sparring für Entscheiderinnen und Entscheider sowie Management Teams und bringen in Strategie- und Innovationsprozessen unsere Kompetenz in den Bereichen Bewusstseinsentwicklung und Digitalisierung mit ein. Wir unterstützen HR bei der Entwicklung als Partner des Managements im digitalen Wandel sowie bei Prozessen zur Entwicklung der digitalen Kompetenz.

Auf organisationsübergreifender und gesellschaftlicher Ebene stellen sich Fragen zur Mitgestaltung des Umfelds, in dem wir leben und wirtschaften wollen, Fragen nach Netzwerken, Allianzen und neuen Formen strategischer Partnerschaften. Trigon kann organisationsübergreifende Netzwerke, Plattformen und Initiativen mit-impulsieren, Partner zusammenbringen und den Entwicklungsprozess begleiten.

Key Note Speeches zu den Themen *Digital Mindfulness, Purpose and the Digital Age, Grundprinzipien der Digitalisierung* (gegebenenfalls am Beispiel einer ausgewählten Branche).

Details zu diesen und weiteren Angeboten finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie in unserem monatlichen Newsletter. Unsere Datenschutzhinweise finden Sie auf www.trigon.at/datenschutzerklaerung.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Impressum

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Ingo Bieringer und Susanne Skandera | **Koordination:** Johannes Narbeshuber und Ingrid Preissegger | **Fotos:** Seite 1 & 2: iStockPhoto.com:1021815788, Seite 6: Depositphotos.com | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz