

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Transfer- management

Jürgen Nowoczin

GABAL

30 Minuten
Transfermanagement

Jürgen Nowoczin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-132-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart – www.Buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Abbildungen: Nora Nowoczin, Köln
Autorenfoto: Patrick Kirschhofer
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 6 |
| 1. Kompetenzen im Wandel..... | 9 |
| Das bisherige 4-Komponenten-Modell..... | 10 |
| Weitere Kompetenzen | 12 |
| Handlungskompetenz | 15 |
| Transfer – Begriff und Abgrenzung | 17 |
| 2. Die Besonderheit von Veränderungsprozessen | 25 |
| Der Mensch als Gewohnheitstier | 26 |
| Der Prozess der Veränderung | 29 |
| Die synaptische Herausforderung..... | 33 |
| 3. Transfermanagement – wie geht das? | 37 |
| Die Philosophie..... | 37 |
| Die Kultur | 39 |
| Die Strategie..... | 41 |
| Die Methode | 45 |
| 4. Blockaden und Hindernisse | 57 |
| Das Reptiliengehirn | 57 |
| Veränderungsbereitschaft erzeugen | 62 |
| Misstrauen verführt – Vertrauen führt | 66 |
| Die Projektkiller | 71 |

| | |
|---|-----------|
| 5. Einführung im Unternehmen | 75 |
| Die richtige Richtung..... | 75 |
| Shared Knowledge | 77 |
| Kollegiale Beratung als Transfer-Katalysator..... | 80 |
| | |
| Fast Reader | 87 |
| Der Autor | 92 |
| Literaturverzeichnis..... | 93 |
| Register..... | 95 |

Was sind die aktuellen Herausforderungen?

Seite 10

Welche Kompetenzen sind zukünftig relevant?

Seite 12

Mit welcher Strategie können Sie sich auf neue Herausforderungen einstellen?

Seite 17

1. Kompetenzen im Wandel

Spätestens seit Henry Ford zu Beginn des 20. Jahrhunderts wissen wir vom Wandel in der Unternehmenslandschaft. Seine Umwelt forderte schnellere Pferde, er dachte in anderen Dimensionen und eröffnete mit der Einführung der Fließbandarbeit der industriellen Massenproduktion die Tür. Der daraus entstandene Taylorismus prägte Unternehmen über lange Zeit. Die Automatisierung befeuerte Visionen von der menschenleeren Fabrik; die Erfindung des PC und die rasante Weiterentwicklung von Datenspeicherkapazitäten brachten den nächsten Schub an Veränderung. Die in den 1980er-Jahren überholten Arbeitssysteme und -prozesse wurden durch das japanische (von Taichi Ohno bei Toyota eingeführte) Produktionssystem des Kaizen und Kanban revolutioniert und wir lernten, dass ein Verbesserungsprozess niemals aufhört. Gruppenarbeit und Arbeitsteams bestimmten von nun an das Bild in den Unternehmen. Das Prozessmanagement löste isolierte und auf Controlling ausgerichtete Verfahrensweisen ab. Die IT-Technologie entwickelte sich weiter, das digitale Zeitalter hielt Einzug. Nun reden wir über VUCA, New Work und Adaptabilität. Und das Ende der Fahnenstange ist noch nicht erreicht. Von Arbeit 4.0 geht es weiter zu 5.0 – mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz.

Dabei haben sich die Zeiträume für Veränderungen deutlich verkürzt. Unternehmen sind immer schneller gefordert, sich auf andere Marktbedingungen und Kunden-

anforderungen einzustellen. Das hat häufig unmittelbare Auswirkungen auf die internen Prozesse und Arbeitsabläufe, aber auch hinsichtlich innovativer Vertriebsstrategien und Serviceangebote. Jede Veränderung stellt unerbittlich die Frage, ob unsere Management-Skills und die Kompetenzen der Mitarbeitenden dafür noch ausreichen oder Lücken entstehen, die die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Überstehen werden diesen Druck nur Unternehmen, die ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit entwickeln. Dazu gehören die Bereitschaft zu innovativen Ideen, einer positiven Fehlerkultur, einem neuen, zukunftsorientierten Mindset und die Fähigkeit, Veränderungsansätze zu pushen und alternative Prozesse erfolgreich zu gestalten. Dafür brauchen wir die nötigen Kompetenzen.

1.1 Das bisherige 4-Komponenten-Modell

So gibt es einige Ansätze und Studien, die den Bereich Kompetenzen für die Zukunft neu bewerten. Dabei treten manche Skills in den Hintergrund, neue bekommen insbesondere mit Blick auf zukünftigen Erfolg mehr Aufmerksamkeit. Fachwissen ist aus dem Netz jederzeit verfügbar. Aber häufig fehlt das Know-how für die Anwendung. Es wird also ein größeres Maß an Werkzeugen für die Zukunft erforderlich sein.

Veränderte Arbeitsbedingungen

Die sozialen Kontakte haben sich ebenfalls verändert: Das Einzelbüro ist eher ein Auslaufmodell zugunsten von Teamräumen oder wechselnden Arbeitsplätzen mit persönlichem Rollcontainer. Neben Präsenzmeetings hat die Remote-Bewegung zu mehr virtueller Kommunikation geführt, die aber mitunter anderen Gesetzen folgt als der direkte Dialog. Wie funktioniert also Beziehung auf Distanz? Zudem überlegen wir nicht nur bei den Kriterien für das Recruiting, welche Persönlichkeiten zukünftig in den Unternehmen gebraucht werden: der Digital-Nerd, die ultimative Macherin, der Protagonist und Begeisterter. Bisher schienen Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz das Handlungsspektrum ausreichend abzubilden. Man wusste, was zu tun ist, wie man die Aufgabe anpackt, in welcher Form man mit anderen interagiert und welche persönlichen Stärken und Skills man einbringen konnte. Aber es zeigte sich in verschiedenen Studien (u. a. vom ISM-Kienbaum-Institut, Dortmund 2017), dass für die erfolgreiche Zukunftsbewältigung noch mehr Kompetenz erforderlich ist.

Die bisherigen Kompetenzen genügen in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt, die neue Ansprüche an Führung und Mitarbeitende sowie die Art der Zusammenarbeit stellt, vielfach nicht mehr. Es bedarf neuer Skills.

1.2 Weitere Kompetenzen

Neben den altbekannten Kompetenzen wie Fach-, Methoden-, Sozial- oder persönlicher Kompetenz haben sich neue, spezifische Sichtweisen ergeben. So zum Beispiel die von mir sehr geschätzte **systemische Kompetenz**. Damit ist das Denken in Prozessen und Zusammenhängen gemeint, so wie die Fähigkeit, in Prozessen die vor- und nachgelagerten Schritte in Handlungen und Entscheidungen einzubeziehen und deren Folgen abzuschätzen.

Innovation statt Stillstand

Wer bei der zukünftigen Entwicklung nicht auf der Strecke bleiben will, benötigt neue Ideen und Impulse, Kreativität und Innovationspotenzial. Damit haben wir eine weitere neue Komponente: die **Innovationskompetenz** (siehe Abb. 1). Es geht darum, bestehende Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu hinterfragen, künftige Herausforderungen zu erkennen und antizipierend aufzugreifen. Dazu braucht es statt Angst vor der Zukunft, vor Digitalisierung und künstlicher Intelligenz eine große Portion Neugier und die Bereitschaft, nicht mehr an den überkommenen Dingen zu kleben, sondern die Chancen in einer Weiterentwicklung und Neuaufstellung zu sehen. Es muss auch nicht gleich die disruptive Bedrohung sein, die dann als Initialzündung Kreativität und Denken „Out of the Box“ befeuert.

Bewahren und verändern

Aber nur wer den Spagat hinbekommt, Bewährtes zu erhalten und auszubauen und zugleich neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, wird am Markt der Zukunft bestehen können. Das bringt in der Folge andere Arbeitsformen mit sich (New Work), ein auf die Kernprozesse fokussiertes und agil-inspiriertes Leadership sowie ein alternatives Verständnis von Managementstrategien und -methoden.

Oft werden noch Unterpunkte genannt, wie z. B. die Fähigkeit, Spielräume zu nutzen und Entscheidungen zu treffen, sowie die Bereitschaft zu Kooperation, Teilhabe und Vernetzung*. Je nach Unternehmensstruktur kommt auch noch die **interkulturelle Kompetenz** hinzu.

Umsetzung im Alltag

Um gute Ideen auch wirklich nicht nur für die Schublade zu entwickeln, brauchen wir außerdem noch eine fundierte, etablierte und einsatzstarke **Transferkompetenz**, also die Fähigkeit, Konzepte, Vorschläge, Lern- und Trainingsinhalte weiterzuführen, auf die Arbeitsrealität auszurichten und mit der nötigen Frustrationstoleranz, mit Begeisterungsfähigkeit und Nutzenargumentation auch umzusetzen.

Kompetenzen im Wandel

Wir sehen also, dass sich das Spektrum der Management-Skills beständig erweitert und den Anforderungen anpasst. Das hat Konsequenzen für Recrutierung und Personalent-

* vgl. Berninger-Schäfer (2019): Digital Leadership

wicklung, aber natürlich auch für das Arbeitsverhalten und die täglichen Prozesse in den Unternehmen.

Management-Kompetenzen

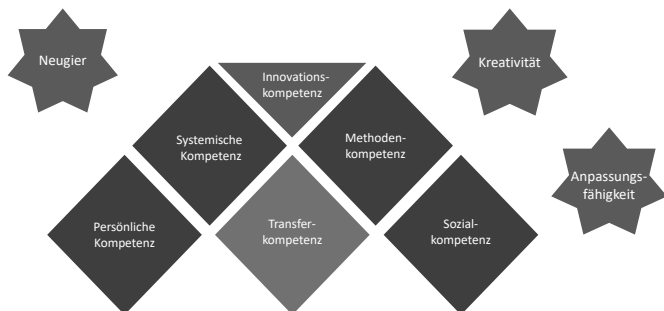


Abb. 1: Relevante Management-Skills

Und noch ein neuer, höchst aktueller Ansatz:

Adaptabilität!*

Vielfach wird in diesen Tagen über die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen diskutiert. Wenn man diese herunterbricht auf die Mitarbeitenden, kommt eine weitere neue Kompetenz dazu: die **Anpassungskompetenz**. Also die Fähigkeit, aufgrund sorgfältiger Beobachtung der markt- und gesellschaftsrelevanten Trends und Entwicklungen antizipierend zu handeln und somit im wahrsten Sinne des Wor-

* vgl. Nowoczin, J. In: Impulse für Adaptabilität (2022)

tes „up to date“ zu sein. Diese Updates werden immer häufiger auftreten und reaktionsträge Unternehmen abhängen.

Unternehmen müssen künftig verstärkt auf Innovation und Kreativität setzen und ihre Anpassungskompetenz schärfen. Dabei ist es auch wichtig, Bewährtes zu bewahren und (neues) Wissen effektiv in den Alltag zu transferieren.

1.3 Handlungskompetenz

Aus allen bisher genannten Kompetenzen ergibt sich final die Fähigkeit, die verschiedensten Aufgaben und Anforderungen angemessen und erfolgreich zu bewältigen. Das Ganze spielt sich ab im sogenannten Handlungsquadrat, das mit seinen Elementen Wissen, Können, Wollen und Dürfen zum Gelingen oder Scheitern von **Handlungskompetenz** beiträgt (siehe Abb. 2).

Auch wenn die vier Bereiche simpel erscheinen, so stehen sie oft in einem Ungleichgewicht. Die Maximen, die sich ergeben, sind folgende:

- Alle wissen Bescheid. Es herrscht eine offene Informationskultur und Transparenz in Strategien und Entscheidungen.
- Vorhandene Werkzeuge und erworbenes Wissen können adäquat und aufgabenbezogen angewendet werden.
- Die Mitarbeitenden sind grundsätzlich motiviert und leisten ihren Beitrag zum Ergebnis. Motivation bedeutet in diesem Zusammenhang Interesse an der Tätigkeit,

Vermeidung von Frust und Beschränkung sowie das Ermöglichen von Erfolg.

- Mitarbeitende und Management definieren Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Es gibt eine positiv-konstruktive Fehlerkultur: gefördertes Vertrauen anstelle von Misstrauen und Kontrolle.

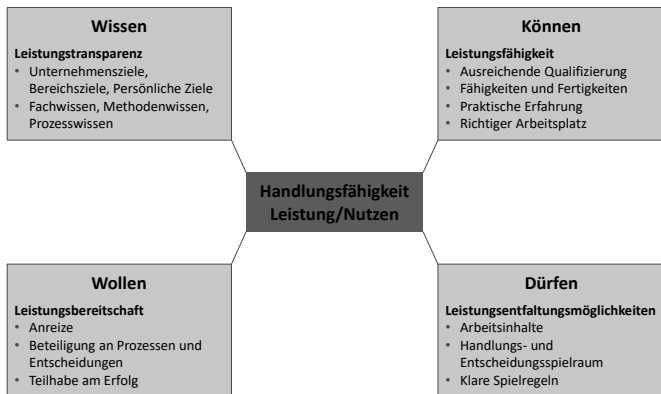


Abb. 2: Grundlagen für Handlungsfähigkeit und Leistung

So entsteht die Handlungsfähigkeit mündiger Mitarbeitender, die in der Lage sind, aktuelle Aufgaben bestmöglich zu bewältigen und auch neue Herausforderungen konstruktiv anzupacken.

Nutzen durch Leistung

Häufig wird in diesem Zusammenhang Handlung mit Leistung gleichgesetzt. Ich sehe vor allem den Wertschöpfungsaspekt bei Kompetenzen, die zu Handlungen führen. Daher