

DAS METHODEN- KONZEPT

»VOM NOWLAND ZUM NEXTLAND«

Zur pro-aktiven
Mitgestaltung digitaler
Transformationen in
Organisationen

Vanessa Päßlow, Ronny Röwert,
Dr. Tina Ladwig, Dr. Henning Klaffke

DAS METHODENKONZEPT »VOM NOWLAND ZUM NEXTLAND«

Zur pro-aktiven Mitgestaltung
digitaler Transformationen in
Organisationen

Ein Diskussionspapier erstellt am Institut
für Technische Bildung und Hochschuldidaktik
an der Technischen Universität Hamburg
Im Rahmen der »open discourse series«

von
Vanessa Päplow
Ronny Röwert
Dr. Tina Ladwig
Dr. Henning Klaffke

Hamburg, September 2020

Ergänzung: April 2021, Quellennachweis Fußnote 1 (S.4)

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung – der digitale Strukturwandel als Gestaltungsaufgabe für Organisationen	4
2.	Vom Nowland zum Nextland: ein Methodenkonzept für Organisationen in der digitalen Transformation	5
	2.1 Ansprüche an ein Methodenkonzept	5
	2.2 Umsetzung	6
	2.3 Hinweise und Empfehlungen für die Umsetzung	8
3.	Vorläufige Ergebnisse aus dem Pilotworkshop	9
	3.1 Der Kontext »Echoraum Transformation« im Feb. 2020	9
	3.2 Identifizierte Themenfelder aus dem Pilotworkshop	9
4.	Ausblick	11
	Literaturverzeichnis	12
	Abbildungsverzeichnis	12
	Lizenzhinweis und DOI	12

1. EINLEITUNG

Der digitale Strukturwandel als Gestaltungsaufgabe für Organisationen

Digitalisierung ist mittlerweile viel mehr als nur ein Begriff in unserem alltäglichen Sprachgebrauch. Es ist ein Phänomen, welches Arbeits- und Lebenswelt zunehmend durchdringt, verändert und das Tun sowieso unsere Entscheidungen in diesen Welten signifikant beeinflusst. Damit vollzieht sich ein grundlegender, zunächst technologisch getriebener Wandel. Doch der Wandel und die Veränderung lässt sich nicht nur an den technologischen Gegenständen, Prozessen und Methoden festmachen, es geht viel tiefer, grundlegender, bis in unsere sozialen Verhaltensmuster, Prinzipien und unsere persönlichsten Einstellungen in Lebens- und Arbeitswelt. Das allein zeigt schon die Vielschichtigkeit eines Phänomens, gemacht von den Menschen und letztlich auch für die Menschen und doch nur begrenzt beherrschbar vom Einzelnen. Es zeigt die Diversität an Konsequenzen im Umgang mit der Digitalisierung, aber auch in der Wahrnehmung und Interpretation dieses Phänomens. Es zeigt Facetten, verschiedenen Ebene und Perspektiven, die es sozial und technologisch zu berücksichtigen gilt, vor dem Hintergrund einer grundsätzlich doch gewollten Beherrschbarkeit des Phänomens, Transparenz und Verständlichkeit. Und genau hier, an dem Punkt zwischen Komplexitätsbeherrschung und Komplexitätsreduktion setzt das vorliegende Diskussionspapier an. Es hat nicht den Anspruch, dass es einen Weg aus diesem Dilemma aufweist. Denn je mehr gegebenenfalls reduziert wird an Komplexität desto mehr an Entwicklungspotenzialen für zukünftige Entwicklungen werden auch reduziert und eingeschränkt. Es zeigt einen Weg im Umgang mit dieser Herausforderung, nämlich einen Ansatz individuelle Wahrnehmungen des Phänomens der Digitalisierung in Bilder zu fassen und diese somit greifbarer, transparenter und zugänglicher zu machen.

Nicht umsonst heißt es häufig, ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Und manchmal fehlen uns bei der Beschreibung von Digitalisierung auch Worte und Begriffe. Und hier versucht die Methode »Vom Nowland zum Nextland¹« den Gestalterinnen und Gestaltern von Digitalisierung in Organisationen, oder auch nur den quasi Betroffenen Bilder und Symbole an die Hand zu geben und sie eine Geschichte erzählen zu lassen, ohne sie in die Verlegenheit zu versetzen, nicht über das technologische Know-How zu verfügen, das Phänomen begrifflich klare, rein technisch zu erklären. Denn nur wenn wir die Geschichten verstehen, können diese auch in Organisationen gemeinsam zu einer Vision zusammenwachsen, und das Phänomen greifbar machen. Vor dem Hintergrund wünschen wir viel Spaß und Inspiration, eigene Geschichten zu entwickeln in Ihren Organisationen.

1 Das Grundkonzept des Nowland und Nextland sowie die damit verbundenen Visualisierungen gehen maßgeblich zurück auf den im Harvard Business Manager veröffentlichten Artikel zur »Landkarte des Managements« von Bernardis, Hochreiter, Lang und Mitterer (2016). Nachfolgende Visualisierungen, Begriffe und Leitgedanken lehnen sich an entsprechende Arbeiten an. <https://www.thinking.com/scene/748525267814711298?buttonSource=viewLimits>

2. VOM NOWLAND ZUM NEXTLAND

Ein Methodenkonzept für Organisationen in der digitalen Transformation

2.1 Ansprüche an ein Methodenkonzept

In Zeiten des digitalen Wandels stehen Organisationen nicht nur vor der Herausforderung, in immer kürzeren Zeitabständen und Innovationszyklen auf Veränderungen zu reagieren, sondern diese aus sich heraus pro-aktiv mitzugestalten (Fecher, Schulz, Preiß & Schildhauer, 2016). Es stellt sich die Frage, wie sich Organisationen und ihre Teilsysteme dieser Aufgabe stellen können. Dafür wurde ein Methodenkonzept entwickelt, das einen voraussetzungslosen, niedrigschwelligen und offenen Zugang zu Aspekten digitaler Transformationen ermöglichen und fördern soll.

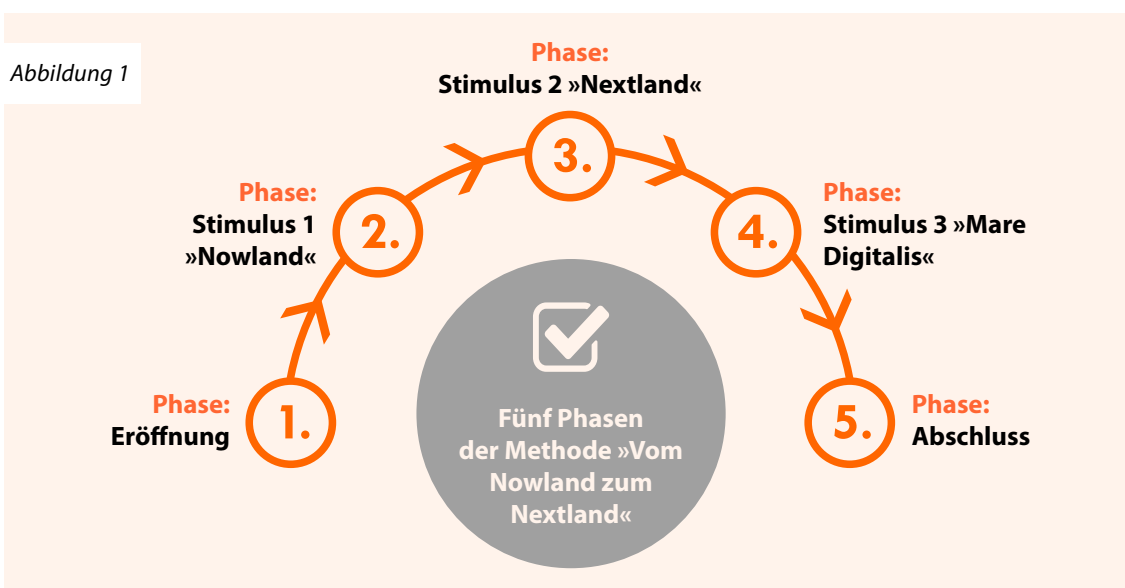
Damit möglichst viele verschiedene Perspektiven innerhalb oder zwischen Organisationen zu dem Thema digitaler Wandel abgebildet werden können, wurde ein Methodenkonzept für eine grundsätzlich heterogene Zielgruppe entwickelt. Als Gesprächsgrundlage der Methode dient dafür ein metaphorischer Zugang. Ziel ist es, anhand einer gemeinsam verstandenen Bildsprache in den Austausch zu kommen, obgleich die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Abteilungen, Organisationstypen, Branchen, Digitalisierungsstadien oder auch Hierarchieebenen kommen. Darüber hinaus werden die Teilnehmenden mit Hilfe einer einfachen Bildsprache niedrigschwellig und individuell dazu angeregt, ihre Haltungen, Meinungen und Erfahrungen mit den anderen Teilnehmenden auszutauschen. Anspruch ist, dass dies unabhängig von – gerade bei der Bearbeitung des Handlungsfeldes Digitalisierung sehr heterogen verteiltem – Vorwissen, Vorerfahrungen, Interessen oder Abhängigkeiten der Teilnehmenden erfolgen kann.

Kennzeichnend für das Methodenkonzept ist, dass die Teilnehmenden sowohl eine problemorientierte als auch lösungsorientierte Perspektive auf den komplexen Sachverhalt des digitalen Wandels einnehmen können. Dafür wird das Thema in unterschiedlichen zeitlichen Phasen behandelt. Angelehnt an die im Harvard Business Manager veröffentlichte »Landkarte des Managements« (Bernardis, Hochreiter, Lang & Mitterer, 2016) werden die zeitlichen Phasen des Methodenkonzeptes mithilfe des metaphorischen Bildes Nowland und Nextland unterschieden. Ersteres beschreibt die Bestandsaufnahme des digitalen Wandels in Organisationen aus heutiger Sicht, wohingegen Letzteres eine Zukunftsvision der Organisationen beschreibt, in denen der digitale Wandel vollzogen und als Normalität verankert ist. Einen besonderen Schwerpunkt legt das Methodenkonzept auf den Übergang zwischen beiden Phasen, dem sogenannten Mare Digitalis als Schwelle zwischen Nowland zum

Nextland. An dieser Stelle sind die Teilnehmenden dazu aufgefordert, Ideen aus ihrem direkten Organisationsumfeld zu entwickeln, wie der Übergang vom Now- zum Nextland gestaltet werden kann. So kann eine aktive Mitgestaltung der Organisationen im digitalen Wandel methodengeleitet angeregt werden.

2.2 Umsetzung

Erkenntnisziel des Methodenkonzeptes »Vom Nowland zum Nextland« ist es, das Verständnis verschiedener Akteur*innen innerhalb und zwischen Organisationen über den komplexen Sachverhalt des digitalen Wandels zu heben, um damit eine aktive Mitgestaltung von Organisationen am digitalen Wandel anzuregen. In seiner ersten Umsetzung wurde die Methodik innerhalb des qualitativen Paradigmas verortet (vgl. Reichertz, 2016) und ist dabei eine praktische Anwendung einer halbstrukturierten Gruppendiskussion als Methode der qualitativen Sozialforschung. Die Dokumentation kann mit Hilfe der gestalteten Landkarte und einem Audioaufnahmegerät erfolgen.



Das Methodenkonzept ist in insgesamt fünf Phasen untergliedert:

1. Phase: Eröffnung

Die Teilnehmenden werden begrüßt und an einen (oder mehrere) vorbereitete(n) Tisch gesetzt. Auf den Tischen ist das visualisierte metaphorische Bild einer Landkarte »Vom Nowland zum Nextland« vorbereitet. Zusätzlich liegen Stifte, Symbole und Post-It's zur Bearbeitung der Landkarte vorbereitet vor, mit denen das Plakat beklebt, beschrieben und bemalt

werden kann. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden ein anonymisiertes Datenblatt zum Ausfüllen, welches unternehmensspezifische Informationen abfragt. Zu Beginn werden die Teilnehmenden über die Methode in Kenntnis gesetzt und haben anschließend die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Sind alle Nachfragen geklärt, werden die Teilnehmenden durch die Moderation mittels einer Kurzgeschichte in die Bildwelt des Now- und Nextlands sowie Mare Digitalis eingeführt. Zusätzlich sind Karten in Wolkenform vorhanden, die für alle Beiträge geeignet sind, die sich nicht unbedingt auf der Landkarte verorten lassen, aber trotzdem festgehalten werden sollen.

2. Phase: Stimulus 1 »Nowland«

Die Teilnehmenden erhalten von der Moderation ihren ersten Arbeitsauftrag: »Wie sieht das Nowland deiner Organisation aus?«. Die nächsten 10 Minuten haben die Teilnehmenden nun Zeit, alle zur Verfügung stehenden Materialien zu nutzen, um ihre persönliches Nowland in ihrem Umfeld auf einer gemeinsamen Landkarte im Austausch mit den anderen Teilnehmenden zu visualisieren. Die Moderation unterstützt den Austausch der Teilnehmenden jederzeit durch Hinweise zum methodischen Ablauf und Nachfragen.

3. Phase: Stimulus 2 »Nextland«

Auch in dieser Phase haben die Teilnehmenden Zeit, einen Arbeitsauftrag zu bearbeiten, dieser bezieht sich nun aber auf das Nextland: »Stellt euch vor Digitalisierung ist in eurer Organisation zur Normalität geworden, wie sieht dann das Nextland aus? Baut die Landschaft der Zukunft, in der Digitalisierung Normalität ist.«

4. Phase: Stimulus 3 »Mare Digitalis«

Der dritte Stimulus bezieht sich auf den Übergang von der einen zur anderen Phase, dem Weg über das Mare Digitalis. Der konkrete Arbeitsauftrag lautet: »Wie kommt die Organisation mit ihren Mitarbeitenden vom Nowland zum Nextland?«

5. Phase: Abschluss

Zum Abschluss wird das Ergebnis in Form einer ausgestalteten Landkarte vom Nowland und Nextland gesichert. Es werden von der Moderation Hinweise zum weiteren Umgang mit den Ergebnissen im Sinne eines Ausblicks mitgeteilt.

2.3 Hinweise und Empfehlungen für die Umsetzung

Bei der Moderation der Methode sollte darauf geachtet werden, dass Nachfragen darauf abzielen, dass ausgewählte Symbole, Visualisierungen oder Stichwörter von den Teilnehmenden näher erläutert werden. Suggestivfragen sollten weitestgehend vermieden werden.

Die Umsetzung der Methode ist eng verbunden mit der Vorbereitung der für die Arbeitsaufträge nötigen Voraussetzungen. Ziel ist die durch Austausch und Diskussion begleitete Erarbeitung einer gemeinsamen Visualisierung des Transformationsprozesses vom Now- zum Nextland, stellvertretend für die Bearbeitung des digitalen Wandels von Organisationen. Zur Vorbereitung der Methode werden die folgenden Materialien benötigt:

Für die Moderation:

- Arbeitsaufträge
- Fotoaufnahmegerät, evtl. Audio- und Videoaufnahmegerät
- Stoppuhr
- Anonyme Datenblätter (von Teilnehmenden mit persönlichen Eckdaten für spätere Kontextualisierung der Aussagen)
- Drehbuch mit Hinweisen zum Ablauf

Für die Gruppenarbeit der Teilnehmenden:

- Metaplanplakate mit Landkarte »Vom Nowland zum Nextland« (Beispiel siehe Abb. 2, S. 10)
- Stifte
- Symbole
- Post-It's
- Wolke der Möglichkeiten

3. VORLÄUFIGE ERGEBNISSE AUS DEM PILOTWORKSHOP

3.1 Der Kontext »Echoraum Transformation« im Februar 2020

Die erste erfolgreiche Erprobung des Methodenkonzepts hat im Rahmen eines Barcamps zum Thema digitale Transformation stattgefunden. Organisiert wurde das Barcamp von dem NORDMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie e. V. für etwa 80 Teilnehmende (aktiv, 2020). Anlass für das Barcamp war es, bisherige und zukünftige Teilnehmende des Qualifizierungsprogramms der Modulqualifizierung »Digitale Strategie« (NIT, 2020) für zeitgemäße Austauschformate zusammenzubringen. Die Modulqualifizierung »Digitale Strategie« ist dadurch charakterisiert, dass eine Kohorte von 18 Teilnehmenden aus 3 Unternehmen über 2,5 Monate mit Lernprozessen in den Modulen zur Sensibilisierung für den digitalen Strukturwandel, Business Model Innovation sowie Arbeit 4.0 in Berührung kommt.

Das Barcamp folgte dem Prinzip der Unkonferenzen (Muuß-Merholz, 2019). Inhalte wurden zu Beginn des Tages in Form von Workshopvorschlägen von Teilnehmenden gepitched und dann nach Interesse durchgeführt. Der Pilotworkshop »Vom Nowland zum Nextland« wurde in diesem Rahmen als einer von 15 Workshops vorgeschlagen und in einer Session à 45 Minuten erprobt. Die Session wurde von einer Person moderiert, von zwei Personen dokumentiert und von 7 Teilnehmenden wahrgenommen.

3.2 Identifizierte Themenfelder aus dem Pilotworkshop

Das Vorgehen im Methodenkonzept »Vom Nowland zum Nextland« wurde zu Beginn des Barcamp-tages im Plenum den Veranstaltungsteilnehmenden skizziert. Bei den dann zur Session hinzugekommenen Teilnehmenden konnte damit ein grundsätzlich großes Interesse, sich aktiv einzubringen angenommen, werden. Die Teilnehmenden wurden über die wissenschaftliche Verwertung der dokumentierten Ergebnisse und Ziele des Methodenkonzeptes aufgeklärt. Anschließend erfolgte eine Bearbeitung der in Abschnitt 2.2 dargestellten, in Phasen unterteilten, Arbeitsaufträge. Alle Teilnehmenden beteiligten sich aktiv mit Diskussionsbeiträgen und nutzten das Angebot der Landkartenvisualisierung, wobei nur einige Teilnehmende auch aktiv nonverbal die gemeinsame Landkarte füllten.

Die Visualisierung der Landkarte durch die Teilnehmenden zeigt die folgenden Artefakte:

Nowland:

Stier, Mensch der zum Nextland zeigt, Gehirn (rot umrandet), Segelboot, Experimentieren, Mensch fällt eine Treppe runter, Geröll, Aufbruch, Ungewissheit, KMU (gemalte Schere) konkreten Forschung/Entw. Technologie, Faultier, Konzernkennzahlen Vorgehen

Mare Digitalis:

Schiff, Jet-Ski, Kanufahrer, Paddelboot, Koffer, Windsurfen, Wellen/Feuer, New Work Place, Fachmann entscheiden, Mitarbeiter Arbeitsplatz selbst gestalten lassen, Mehrgenerationenhaus, Kapitän

Nextland:

Laufender Mensch, Eurozeichen, Fisch und Angelhaken, Köpfer ins Wasser, Netzwerk, kein Papier (Papier durchgestrichen), Marktorientierung & Kundenorientierung, Mitgestaltung, Mikroskop, Internes Wissen, Trends, Aktivitäten erkennen, bewerten umsetzen!, Fehler früh erkennen + beheben (Mensch auf einem Fahrrad mit nur einem Rad)

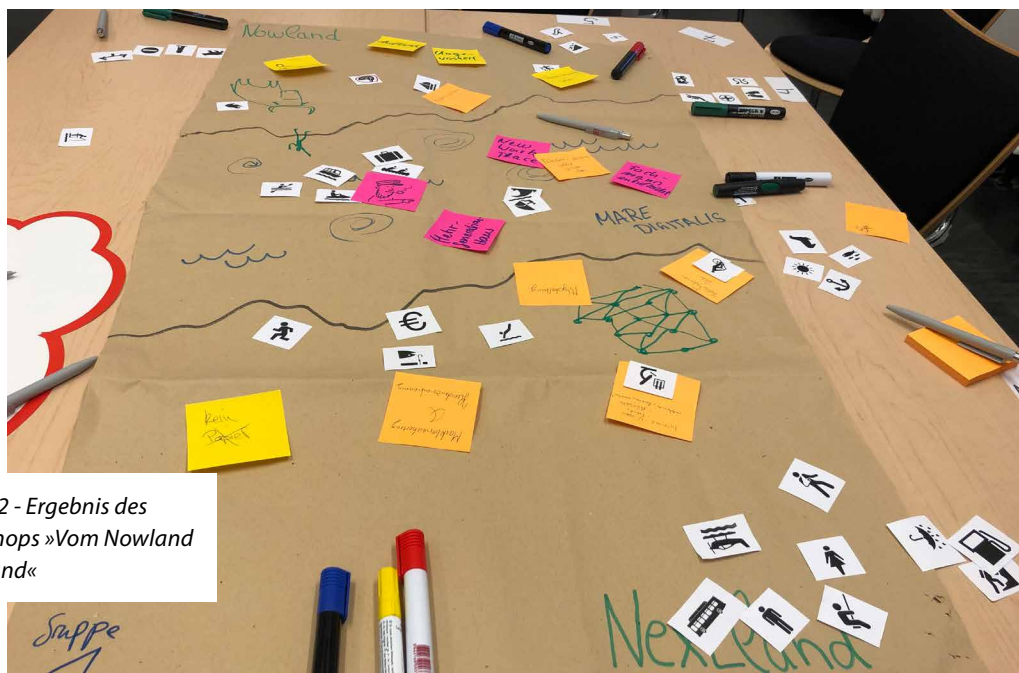


Abbildung 2 - Ergebnis des Pilotworkshops »Vom Nowland zum Nextland«

Neben der Landkartenvisualisierung erfolgten längere Diskussionsstränge zu den folgenden Themenfeldern im Kontext des digitalen Wandels von Organisationen.

Die Größe von Organisationen, in diesem Fall Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie im norddeutschen Raum, wurde als maßgeblich für die Gestaltung der digitalen Transformation betrachtet. Es wurde diskutiert, inwiefern große Organisationen größere Hebelwirkungen durch eine kritische Masse an IT-Infrastruktur als Wettbewerbsvorteil nutzen können. Gleichzeitig wurde argumentiert, dass große Organisationen mit einer umfassenden IT-Infrastruktur mit Herausforderungen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit aufgrund der entsprechenden Größe und gewachsenen Struktur der IT-Infrastruktur konfrontiert sind.

Ein weiterer Diskussionsstrang war die Bedeutung von Hierarchien als Faktor für die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Kontext der Digitalisierung. Von den Teilnehmenden wurden unterschiedliche Erfahrungen eingebracht, inwiefern unterschiedlich stark ausgeprägte Hierarchien die Offenheit für Innovation fördern oder erschweren.

Darüber hinaus wurde die generelle Offenheit für Innovationen im Kontext der Digitalisierung als Faktor zur Bearbeitung des digitalen Strukturwandels genannt. Die Teilnehmenden merkten an, dass Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie nur bedingt über eine Fehlerkultur und einer Risikobereitschaft mit Blick auf die Einführung neuer digital gestützter Prozesse und Strukturen verfügen.

4. AUSBLICK

Basierend auf den gesammelten Erfahrungen, gilt es das Methodenkonzept weiterhin zu erproben und in unterschiedlichen Kontexten einzusetzen. So ist die Erprobung der Methode in einer Organisation mit Akteur*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen denkbar. Grundsätzlich gilt der Anspruch das Methodenkonzept weiterzuentwickeln. Vor allem hinsichtlich der Befähigung von Organisationen, die Methode selbst einzusetzen, um eine aktive Mitgestaltung des digitalen Wandels in der eigenen Organisation zu initiieren, wird Entwicklungspotenzial gesehen.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Phasenbasierte Umsetzung der Methode »Vom Nowland zum Nextland« (S. 6)
von Vanessa Päplow und Ronny Röwert

Abbildung 2: Ergebnis des Pilotworkshops »Vom Nowland zum Nextland« (S. 10)
eigene Abbildung

LITERATURVERZEICHNIS

aktiv. (2020). Austausch und Networking beim ersten »Echoraum Transformation« in Hamburg. aktiv - Radgeber für Arbeitnehmer. Verfügbar unter: <https://www.aktiv-online.de/news/austausch-und-networking-beim-ersten-echoraum-transformation-in-hamburg-4021>

Bernardis, A., Hochreiter, G., Lang, M. & Mitterer, G. (2016). Eine Landkarte des Managements. Harvard Business Manager. Verfügbar unter: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-1074180.html>

Fecher, B., Schulz, W., Preiß, K. & Schildhauer, T. (2016). Schlüsselressource Wissen: Lernen in einer digitalisierten Welt. HIIG. Zugriff am 3.6.2020. Verfügbar unter: <https://www.hiig.de/publication/schluesselressource-wissen-lernen-in-einer-digitalisierten-welt/>

Muuß-Merholz, J. (2019). Barcamps & Co. Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Julius Beltz GmbH & Co. KG. Verfügbar unter: https://www.beltz.de/produkt_produktdetails/40580-bar-camps_co.html

NIT. (2020). Unternehmensprogramme. NIT-Website, . Verfügbar unter: <https://www.nithh.de/de/weiterbildung/unternehmensprogramme/>

Reichertz, J. (2016). Qualitative und interpretative Sozialforschung: eine Einladung (Studentexte zur Soziologie). Wiesbaden: Springer VS.

LIZENZHINWEIS



Dieses Dokument unterliegt der CC-BY-SA 4.0 Lizenz.

–<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Autor*innen: Vanessa Päplow, Ronny Röwert, Dr. Tina Ladwig, Dr. Henning Klaffke
September 2020, Ergänzung: April 2021, Quellennachweis Fußnote 1 (S. 4)

DOI

<https://doi.org/10.15480/882.2905.2>