

# FROM COMPETITION TO COMPASSION: WAS LED ZEPPELIN MIT DEM DIGITALEN LERNEN 4.0 VERBINDET



## Input – die Ausgangslage

«It Might Get Loud» ist ein Dokumentarfilm des amerikanischen Filmemachers Davis Guggenheim und wurde im Jahr 2009 veröffentlicht. Er erforscht die Spielweise von Gitarren-Ikonen wie Jimmy Page (Led Zeppelin), The Edge (U2) und Jack White (The White Stripes). Herausragend sind die Momente, in denen drei Generationen stilbildender Musiker ihre gemeinsamen Erfahrungen austauschen. In einer – im Film leider herausgeschnittenen – Szene<sup>1</sup> stellt The Edge, geboren 1961 und Vertreter der Babyboomer-Generation, die zentrale Frage für jeden Gitarristen: «Welche Saiten verwendet Ihr?»

Wenn wir diese Frage auf die digitalisierte Lern- und Bildungswelten 4.0 übertragen wollen, gilt es einige wichtige Aspekte zu beachten: Bis vor wenigen Jahren waren Lernprozesse praktisch ausschliesslich darauf ausgerichtet, sich Kenntnisse und Fertigkeiten durch Akkumulation zu erwerben. Das Wissen basierte im Wesentlichen auf einem induktiven Erfahrungslernen und bedurfte zudem der persönlichen Reflexionskompetenz, wie bereits Goethe in «Wilhelm Meisters Lehrjahre» wusste:

*«Die Kunst ist lang, das Leben kurz, das Urteil schwierig, die Gelegenheit flüchtig. Handeln ist leicht, Denken schwer; nach dem Gedanken handeln unbequem.»<sup>2</sup>*

Im Zuge der Digitalisierung von Wissen wird der erforschende und ausgreifende Wissenserwerb heute ultimativ konkurrenziert durch scheinbar objektiv und universell gültige Wissensformate. Diese werden von Lern- und Wissbegierigen oftmals kritiklos übernommen und bedürfen nicht mehr der fundamentalen Selbstreflexion. Google und Wikipedia haben den kritischen Geist inklusive Brockhaus gleichsam in den digitalen Orkus verwiesen: «If Google doesn't know, it doesn't exist!»



Bild: [www.live4ever.uk.com/wp-content/uploads/2010/01/itmightgetloud.jpg](http://www.live4ever.uk.com/wp-content/uploads/2010/01/itmightgetloud.jpg)

«Vor lauter «Ko-Prozessen»  
müssen wir uns in Acht  
nehmen, dabei nicht selbst  
«k.o.» zu gehen»

Nun, sowohl das Erlernen eines Instrumentes als auch von Management-Fähigkeiten haben eine wichtige Gemeinsamkeit: Sie sind beide erfahrungsbasiert und auch zukünftig nicht digitalisierbar, allen Online-Tutorials<sup>3</sup> und Kindle-optimierten Management-Fachbüchern zum Trotz: Im Gegensatz zur live gespielten Rockmusik spielt sich Management meist auf mehreren Bühnen ab, nämlich einer vordergründigen im offiziellen Geschäftsalltag und einer verborgenen, gemeinhin auch «Hidden Agenda» genannt. →

↳ Im Zeitalter der digitalen Transformation verschmelzen diese Ebenen zusehends, denn die Digitalisierung läutet unbarmherzig das Zeitalter der radikalen Transparenz ein. Fehler und Inkompetenz können immer weniger hinter Bürotür(m)en und Zuständigkeiten verborgen werden. So machen heutzutage Blockchain-Technologien Finanztransaktionen bis ins kleinste Detail nachvollziehbar, was letztlich den langjährigen Wissensvorsprung des bewährten Bankberaters für alle Zeiten vernichtet. Diese Entwicklung ergreift nach und nach alle relevanten Geschäftsabläufe.

Speziell Führungskräfte geraten angesichts der digitalen Transformation zunehmend unter Druck: Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und zunehmende Mehrdeutigkeit der Märkte («VUCA»)<sup>4</sup> rufen nach radikal neuen Führungskompetenzen. Das kann Angst machen, vor allem jenen Managerinnen und Managern, die nicht gewohnt sind, live und authentisch vor und vor allem mit ihren Mitarbeitenden und Stakeholdern, sprich ihrem Publikum, zu agieren.

Von Führungskräften wird erwartet, den digitalen Wandel unternehmensweit souverän zu gestalten. Dabei müssen viele von uns erst selbst einmal verstehen, was da eigentlich vor sich geht und welche Konsequenzen diese Zeiten-

wende hat. Klassische Rückzugsorte wie Hierarchie und Status funktionieren immer weniger, weil Kommunikation immer transparenter wird. Führung wird im digitalen Zeitalter immer durchlässiger, die Hierarchien werden flacher. Auf allen Ebenen des Unternehmens sind plötzlich «Ko-Kreativität» und «Kollaboration» gefragt. Nicht aus moralischen Gründen, sondern weil die Märkte ein hohes Tempo vorgeben, weil hohe Flexibilität gefordert ist angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich Märkte, Produkte, Kundengruppen und Interessen entwickeln und verändern. Vor lauter «Ko-Prozessen» müssen wir uns in Acht nehmen, dabei nicht selbst «k.o.» zu gehen.



### Throughput – die Herausforderung

Wenden wir uns wieder der einleitenden Frage von The Edge zu: Während Jack White, Jahrgang 1975 und Vertreter der Generation X, antwortet, dass er ausschliesslich auf Nickelsaiten spiele, offenbart Jimmy Page, Jahrgang 1944 und klassischer Babyboomer, ein interessantes Detail:

*«Viele Jahre hatte ich eine Banjo-Saite auf der ersten Saite (= e', 329,63 Hz) verwendet, (...) und die erste Saite wurde so zur zweiten (= b, 246,94 Hz), wobei ich die sechste Saite (= E, 82,41 Hz) mangels Verwendung weggeworfen habe. Dies, um eine bessere Flexibilität und Biegequalität aller Saiten zu erreichen.»*

Diese spannende Aussage des Gitarristen, der Weltklassiker wie «Stairway to Heaven» oder «Whole Lotta Love» mit Unterstützung einer Banjo-Saite intoniert hat, zeugt von Rock'n'Roll auf höchstem Niveau mit Country-Groove!

«Kompetitive Umgebungen verhindern Lernen, Kompetenz und Flow»



**DR. DANIEL C. SCHMID**

Dr. Daniel C. Schmid ist Leiter Academy an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, eine der führenden Wirtschaftshochschulen der Schweiz. Sein Spezialgebiet sind die Schnittstellen zwischen Strategie, Marketing und Innovation. [www.hwz-academy.ch](http://www.hwz-academy.ch)



**DR. CHRISTOPH SCHMITT**

Dr. Christoph Schmitt ist Coach & Bildungsdesigner. Er entwickelt innovative Bildungsformate in Aus- und Weiterbildung als Antwort auf die digitale Zukunft. Seinen Vlog finden sie unter <https://vimeo.com/bildungsdesign> [www.bildungsdesign.ch](http://www.bildungsdesign.ch)

Was lernen Führungskräfte des 21. Jahrhunderts von den Rock-Ikonen der vergangenen Dekaden? Dass Entwicklung mit Wagnis zu tun hat, mit der Lust, etwas Neues zu entdecken – und zwar über Umwege. «Serendipity» lautet die Formel dahinter: Wenn mir etwas Wertvolles zufällt, während ich mich dem Ungewissen aussetze. Innovation bedeutet immer auch kreative Kombination, mutig die Grenzen des Bisherigen zu erweitern und den Austausch mit Gleichgesinnten zu suchen. Die Erfolgreichen behalten ihre Strategien nicht für sich, denn langfristiger Erfolg ist immer kollaborativ. Das zeigt die Dokumentation «It might get loud» ganz wunderbar, zumal jede Gitarristen-Generation von der vorherigen lernt: Nicht umsonst gilt der 1938 jung verstorbene Blues-Musiker Robert Johnson als musikalisches Vorbild renommierter Gitarristen wie Eric Clapton oder Keith Richards.<sup>5</sup>

Wie in der Musik ist das Entdecken und Entwickeln neuer Kompetenzen auch im Management stets mit Verunsicherung verbunden. Davor ist niemand gefeit, insbesondere nicht im Zeitalter der Digitalisierung. Bis hinein in die obersten Führungsetagen verlangt die digitale Transformation von uns, «in unerwarteten, offenen, zuweilen chaotischen Situationen selbstorganisiert und kreativ handeln zu können»<sup>6</sup>. Die gute Nachricht lautet: Solche Fähigkeiten lassen sich gezielt trainieren und entwickeln. Das gelingt aber nur in spannungsgeladenen und emotionalen Situationen, zum Beispiel bei schwierigen Entscheidungen. Solche Irritationen sind also eine notwendige Voraussetzung für das Entstehen neuer Fähigkeiten: «Durch den Umgang mit kritischen Situationen oder das Durchleben von Grenzerfahrungen passiert in aller Regel die grösste und nachhaltigste Kompetenzentwicklung.»<sup>7</sup>

und Weiterbildung, die frei von Floskeln und missionarischem Eifer sind. In denen Wertschätzung für den Menschen hinter der Funktion selbstverständlich ist – und ein echtes Verständnis für die oft bis zum Zerreißen angespannte Erwartungswelt, in der Führungskräfte funktionieren müssen. Der wichtigste Unterschied zu traditionellen Bildungsformaten ist sicher der, dass Lernen 4.0 nicht mehr im «Schulmodus» organisiert ist, sodass sich kompetente und erfahrene Performer nicht mehr auf die Schulbank drücken. Stattdessen integrieren sie die Veränderungen und die Chancen, die mit der digitalen Transformation einhergehen, souverän in ihr Portfolio und bauen ihre eigenen hochwertigen, digitalen Netzwerke auf und aus.

Übertragen wir Jimmy Pages Beispiel auf die Zukunft erfolgreicher Organisationen, bedeutet das erfolgreiche «Tuning» für Unternehmen, die Wahl der richtigen Saiten sorgfältig vorzunehmen, um gleichsam den «Corporate Sound» zu verbessern und das Unternehmen flexibler zu machen, falls nötig. Wie für Musiker ist es auch für Organisationen von entscheidender Bedeutung, Teil eines agilen Teams zu sein. Neue Kompetenzen entwickle ich als Führungs- oder Fachkraft in der digitalisierten Arbeitswelt am besten «on the job», sprich in realen, echten Situationen. Das ermöglicht erst einen waschechten Flow: Rock'n'Roll lässt grüssen!

Man vergleiche nur die Aufnahmen aus den 1970er-Jahren, als Led Zeppelin die Konzerttournee mit einer geleasten Boeing 720 namens «The Starship» absolvierte, um ganze Stadien in Windeseile in Ekstase zu versetzen.<sup>8</sup> Denn nur im Live-Auftritt wachsen Führungskräften neue Fähigkeiten zu, die Selbstwirksamkeit und Souveränitätsempfinden nachhaltig steigern. Das Motto der zukünftigen Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter lautet deshalb: «**From Competition to Compassion**», oder um mit Led Zeppelin zu schliessen:

«**Ramble on  
and now's the time,  
the time is now  
to sing my song!**»

1 <https://youtu.be/WeS3iJhfgps>

2 Goethe, J.W.: Wilhelm Meisters Lehrjahre, 7. Buch 9. Kapitel.

3 Vgl. den exzellenten YouTube-Channel von Justin Sandercoe: [www.youtube.com/user/JustinSandercoe](http://www.youtube.com/user/JustinSandercoe)

4 Vgl. <https://ffbsccn.files.wordpress.com/2015/07/luca-graphic.gif>

5 Vgl. [www.rollingstone.com/music/artists/robert-johnson](http://www.rollingstone.com/music/artists/robert-johnson)

6 Erpenbeck, J. (2012): Zwischen exakter Nullaussage und vieldeutiger Beliebigkeit. Hybride Kompetenzerfassung als zukünftiger Königsweg, in: Derselbe (Hrsg.): Der Königsweg der Kompetenz. Grundlagen qualitativer und quantitativer Kompetenzerfassung. Münster u.a.: Waxmann, 7 – 42, hier 15.

7 Rarrek, A./Werner, E.P. (2012): Die Krux mit den Fähigkeiten, in: Erpenbeck, J. (Hrsg.): Ebd., 4 – 52, hier 45f.

8 [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Starship](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Starship)



### Output – die Lösung

Wie können sich Führungspersönlichkeiten in diesen «UCA»-Umwelten weiterentwickeln? Immer wieder hören wir im Gespräch den Widerspruch heraus: Der

Druck, sich neue Kompetenzen anzueignen, ist hoch, aber die Zeit dazu fehlt. Weiterbildung ist immer noch so organisiert, dass sie vor allem Arbeitszeit «frisst», anstatt sie anders zu qualifizieren. Hinzu kommt: Die Arbeitswelt von Führungskräften besteht bisher vor allem aus «**competitive environments**». Diese füttern die Angst vor Entwertung, Versagen und Schwäche, und sie fördern Vermeidungshandeln. Hier ist es verboten, Unsicherheit und Labilität als Anzeichen persönlicher Entwicklung zu verstehen. Deshalb verhindern kompetitive Umgebungen Lernen, Kompetenz und Flow. Solche Führungskulturen gehören je länger je mehr der Vergangenheit an. Auch der Typus, der diese Taktiken zu spielen vermag, ist immer weniger gefragt oder erfolgreich.

Deshalb geht auch Lernen 4.0 neue Wege. Es schafft neue Umwelten des Lernens, die wir «**compassionated environments**» nennen. Sie bieten einen geschützten Rahmen an, der Tempo rausnimmt und vertieftes Lernen möglich macht. Ein Rahmen, in dem Unsicherheit nicht als Makel interpretiert wird, sondern als Signal dafür, dass die nächste Zündstufe bevorsteht. Lernen 4.0 offeriert Angebote in Coaching