

Dr. Hans Geisslinger

Leitfaden zur Transformation von Organisationen

Plädoyer für einen methodischen Wechsel

Die Orientierungs- und Problemlösungsmuster im Management sind nach wie vor geprägt von mechanistischen Welt- und Wirklichkeitsvorstellungen. Allzu leicht wird vergessen, dass gute Vorsätze schnell versanden, wenn es nicht gelingt, die erarbeiteten Werte, Leitbilder und Visionen vom Papier in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter zu bringen. Wer Leistung will, braucht Motivation. Wer auf Strukturwandel und Veränderung zielt, braucht ein entschlossenes Team souveräner, verantwortungsvoller Persönlichkeiten, die in der Lage sind, Absichten in Wirklichkeiten umzusetzen. Hier setzt unser handlungs- und erlebnisorientiertes Konzept zum Aufbau einer Hochleistungs-Organisation an:

Was stärkt Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber den vorhandenen Sach- und Systemzwängen?

Was befreit sie von dem selbst-erzeugten Gemisch aus Angst und Bequemlichkeit?

Was weckt in ihnen die Lust auf Bewältigung und Bewährung?

Was belebt ihre Bereitschaft zum Risiko und ihre Kraft für das Ungewöhnliche?

Keine dieser Fragen zielt auf das klassische Instrumentarium der Ökonomie. Hier helfen keine Zahlen und Bilanzen, keine noch so perfekten Powerpoint-Präsentationen.

Was veranlasst Menschen dazu ihre Gewohnheiten, ihre Routinen - also Teile ihrer erworbenen Identität - zu verlassen, um neue Wege zu beschreiten?

Wie verändert sich die innere Einstellung derjenigen, die sich verändern sollen?

Schließlich sind es stets die Menschen, nicht die Dinge, die Ideen in Wirklichkeit verwandeln.

1. Handlungsorientierung statt Sprachspiele

Wer die Kultur eines Unternehmens verändern will, schafft Handlungsräume in denen sowohl das emotionale wie auch das aktive Element zur Geltung kommt.

Die aktuellen Ergebnisse aus der Lern- und Kognitionsforschung zeigen: Individuelles, auf der Grundlage von *Erfahrung* und *Anstrengung* erworbenes Wissen schreibt sich tiefer in das Gedächtnis ein, da sein Erwerb, im Gegensatz zum rein kognitiv Vermittelten, von starken Emotionen begleitet ist. Menschen verändern sich also nicht durch das Dozieren und Diskutieren von Sachverhalten. Sie lernen, indem sie *aktiv* aus ihren Erfahrungen in der Welt Erkenntnisse produzieren. Lernen ist ein Prozess des Herstellens und Erschaffens. Er hinterlässt Nachhaltigkeit vor allem dort, wo nicht nur passiv gesehen oder gehört, sondern gehandelt und erlebt wird.

Das durch die Pisa-Studie aufgedeckte Mängelsystem im deutschen Ausbildungswesen zeigt sich auch bei den Aus- und Weiterbildungssektoren der Unternehmen: zuviel fertige Lösungen, zuviel Perfektion und System, zuviel Wissenspräparate, zuviel Gerät und Spielzeug. Was in den Seminar- und Konferenzräumen auf der Strecke bleibt, ist die *aktive* Mobilisierung der Teilnehmer, das Entzünden von Leidenschaft und Motivation, die Erfahrung von Anstrengung und Auseinandersetzung mit den Reibungsflächen der Gegebenheiten.

2. Verfremdung statt Beibehaltung des Kontextes

Da die im Unternehmen gewachsenen Strukturen, Hierarchien, sozialen Rollen und Verhaltensmuster hier auch ihre permanente Bestätigung erfahren, bedarf es eines anderen, eines fremden Kontextes, um tatsächliche Veränderungen in die Wege zu leiten.

Es bedarf eines Kontextes der die bisherigen Ordnungen ins Rutschen bringt - ein Erlebnisraum, in dem man experimentieren und sich ausprobieren kann.

Verfremdung heißt, Handlungssituationen und Identitäten zu wechseln, um das Überschreiten bisher erlebter Grenzziehungen überhaupt zu ermöglichen.

3. Irritation statt Routine und Repetition

Eine wissenschaftliche Untersuchung über die Effektivität von Konferenzen und Workshops für Führungskräfte kommt zu einem bemerkenswerten Ergebnis: Am meisten ereignet sich während der Kaffeepausen und des Abendessens. Hier tauscht man sich aus und kommt sich näher. Alles andere, Referate, Arbeitsgruppen etc. lässt man größtenteils über sich ergehen - in freudiger Erwartung der nächsten Pause. Warum? Weil der Ablauf standardisiert ist, weil am Montag Morgen schon gewusst wird, was am Dienstag und am Mittwoch läuft.

Dem entgegen gilt es, bereits im Vorfeld einen Einstieg zu entwickeln der den prospektiven Erwartungen entgegenläuft und auf etwas völlig anderes zielt. Nicht zu wissen was auf einen zukommt, mag unangenehm erscheinen – tatsächlich ist jeder wirkliche Entscheidungsprozess genau dadurch geprägt.

Was geht hier vor? Die Mitarbeiter interpretieren, vermuten, bewerten, tauschen sich aus und setzen sich damit auseinander. Der auf diese Weise erzielte Spannungszustand schafft Aufmerksamkeit und Relevanz.

4. Risiko statt Kontrolle

Nur was tatsächlich scheitern kann besitzt, wenn es denn gelingt, auch einen Wert.

Anstatt möglichst lückenlose Systeme der Kontrolle von Unvorhersehbarkeiten aufzubauen, begreifen wir den Umgang mit Risiko als wesentlichen, konstituierenden Bestandteil unseres Konzepts.

Der von uns geforderte Methodenwechsel weist in die Welt des Handelns - der Herausforderungen, des Anpackens, Entscheidens und Realisierens. Dafür bedarf es eines *offenen* Prozesses dessen Ausgang nicht von vorneherein definiert ist.

Wenn „Wertschöpfung“ mehr sein soll, als ein im Rahmen von Schulungen an die Wand projizierter Begriff, dann muss auch hier die Meßlatte der *Erfahrbarkeit* angelegt werden.

5. Nachhaltigkeit

Wer emotionale Energien entfachen will, schafft Situationen, in denen das spielerische, visionäre Element zur Geltung kommt. Im Schlepptau dieses Kraftfeldes entwickeln und entfalten sich jene Fähigkeiten, die sich dem Zugriff der Sprache so erfolgreich zu entziehen wissen:



Im Erlernen und Entwickeln dieser Fähigkeiten liegt das eigentliche Potential zur Veränderung traditioneller Denklandschaften, zur Neuausrichtung als Prozess, in dem die Menschen sich selbst und andere dafür begeistern und dazu befähigen, Absichten in Wirklichkeiten umzusetzen.