



Alpha- Kadermarkt der Schweiz
8032 Zürich
044/ 254 69 00
www.alpha.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 374'658
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 1
Fläche: 43'650 mm²

VERÄNDERUNGSPROZESSE MEISTERN IM 21. JAHRHUNDERT

Operationslogik des Silodenkens abstreifen

Change Management hat Konjunktur. Und doch zeigt sich an vielen Enden, dass die von Change Betroffenen genug davon haben. Otto Scharmer, Senior Lecturer am MIT in Cambridge, MA, sieht den Grund dafür in der Unzulänglichkeit traditioneller Arten des Organisierens überhaupt und insbesondere des Organisierens von Change-Prozessen. *Von Andrea Chlopoczik (*)*

Zwei Arten von geschichtlicher Entwicklung lassen sich unterscheiden: In der einen gehen Veränderungen in kleinen Schritten vor sich und nichts Grossartiges passiert. Dem gegenüber stehen Zeiten ruckartiger Brüche. In solchen Zeiten des Auseinanderreisens gewohnter Sinn- und Funktionsgefüge ist die Vergangenheit kein guter Prädiktor für das, was morgen passieren wird. Wenn wir davon ausgehen, dass wir am Beginn des 21. Jahrhunderts in einer solchen Zeit leben, dann gilt es, so Scharmer im Interview im März dieses Jahres, im Change Management die Aufmerksamkeit auf zweierlei Ebenen zu richten – auf das, «was im grossen Rahmen vor sich geht, und darauf, was wir selbst dabei für eine Rolle spielen in Unternehmen, in Regierungen, in NGOs – um angesichts der grossen Herausforderungen, mit denen wir es zu tun haben, zur Lösung beizutragen statt Teil des Problems zu werden.» Notwendig ist ein Perspektivenwechsel auf zwei Ebenen: Einmal wird auf der individuellen Ebene nicht das volle Potential an Kräften für die Gestaltung von Veränderung ausgeschöpft. Das Wissen darum, wer wir wirklich sind, wird nicht oder zu wenig in die Prozesse mit einbezogen. Auf der kollektiven Ebene wird die Vernetzung unserer Mikrosysteme mit grösseren Systemen und dem globalen Ganzen unterschätzt. Auf der kollektiven Ebene werden mit Hilfe von Erklärungsmodellen über die systemische Funktionsweise von Organisationen Lösungen für die Zukunft gesucht. Bestehende Muster werden analysiert und das, was erfolgreich war, wird für die zukünftige Entwicklung optimiert. Rein sachliche Aspekte werden

dabei ebenso berücksichtigt wie die Beziehungen zwischen den beteiligten Stakeholdern und die Entwicklung über die Zeit.

Alte Muster überwinden

Einem unvoreingenommenen Herangehen an diese kollektiven Herausforderungen unserer Zeit stehen auf der individuellen Ebene jedoch unsere gewohnten Denkmuster und das Festhalten an vermeintlichen Sicherheiten entgegen. Damit freies Denken, umfassendes Fühlen und Wahrnehmen sowie absichtsvolles Handeln gelingen, müssen die alten Muster von Kategorisierung und Abwertung sowie die Angst vor dem unbekanntem Neuen überwunden werden. Statt des oberflächlichen Zuhörens, das die Gesprächspartner zwar höflich erscheinen, aber im Grunde unbeweglich auf der eigenen Position verharren lässt, wäre ein unvoreingenommen interessiert, mutig die gewohnten Denkmuster in Frage stellendes Zuhören zielführend. Ein solcher Haltungswechsel erfordert den Mut, sich ganz und gar auf etwas unbekanntes Neues einzulassen, sich diesem zur Verfügung zu stellen. Statt Debatte oder Diskussion entsteht ein generativer Dialog, um die Zukunft in einem co-kreativen Prozess zu gestalten. Oder, in den Worten der Philosophin Natalie Knapp: «Es kommt nicht darauf an, wer letztlich den entscheidenden Lösungsvorschlag für eines unserer Probleme hat. Wichtig ist, dass wir gemeinsam die Art des Denkens bereitstellen, die für die Entdeckung einer Idee benötigt wird.»

Geist, Herz und Willen öffnen

Jedwede nachhaltige Veränderung in grösseren Organisationen beginnt mit der Transformation auf der Ebene der inneren Haltung aller Beteiligten. Das Öffnen von Geist, Herz und Willen erfordert die Bereitschaft zum Experimentieren. Sich einlassen, Learning by Doing ist laut Scharmer der Weg, «aber dieses Tun erfolgt in einer andern Qualität der Beziehung – in einer veränderten Beziehung zu sich selbst, zu einander, zwischen Stakeholdern und zum grösseren System». In jedweden Stakeholder-Konstellationen gilt es, von einer Operationslogik des Silodenkens, der Ego-System-Bezogenheit, zu einer auf das gesamte Ökosystem bezogenen Operationslogik zu gelangen. Dieser Schwenk ist angesichts des Zustands unserer heutigen Wirtschafts- und Sozialsysteme die vordringlichste Herausforderung in Leadership und Change Management.

In einer Untersuchung zu den Beobachtungen, die erfahrene Organisationsberater rund um Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen machen konnten, hat sich gezeigt, dass Beratungspersonen durch ihre eigene Haltung sowie durch unkonventionelle Methoden wie den Einbezug ästhetischer Mittel oder die Arbeit mit dem Körper günstige Bedingungen für solch einen Schwenk schaffen können. Dabei durchlaufen Einzelpersonen im Coaching oder grössere Systeme in der Organisationsentwicklung schrittweise drei Phasen: Nach eingehender Beobachtung ihres Umgangs mit ihrem Kontext schaffen sie in der Selbstreflexion

Datum: 30.05.2015

ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



Alpha- Kadermarkt der Schweiz
8032 Zürich
044/ 254 69 00
www.alpha.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 374'658
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 1
Fläche: 43'650 mm²

die Voraussetzung für die Entstehung zukunftstauglicher neuer Ansätze, die sie in ersten Prototypen umgehend in die Tat umsetzen und in Feedbackschlaufen weiter ausgestalten. Voraussetzung dafür ist die Kultivierung der inneren Haltung und der Einbezug von im Körper gespeichertem Wissen. Einfache, zu den eigenen Lebensumständen passende Achtsamkeitsübungen sind bereits Bestandteil der Beratung von

Menschen in Veränderungsprozessen, Wahrnehmung und Bewegung des Körpers werden es zunehmend. Nachhaltiges Lernen und damit zukunftstaugliche Veränderung geschehen im Zusammenspiel von kognitivem und intuitivem Wissen mit dem Schatz an bereits vorhandenem, meist unbewusst verkörpertem Wissen. Genau hier setzt das Meistern von Veränderungen in unserer Zeit an: Im Zusammenspiel von kognitivem und intuitivem Wissen mit der

Weisheit ihres Körpers gestalten Menschen bewusst ihre Beziehungen – zu sich selbst, zu anderen und letztlich zum globalen Ökosystem.

() Andrea Chlopczik, M.A., MSc, Germanistin sowie Arbeits- und Organisationspsychologin, arbeitet mit den Schwerpunkten Coaching, Change Management und Leadership als Dozentin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich. (andrea.chlopczik@zhaw.ch / www.iap.zhaw.ch)*



Andrea Chlopczik: «Entscheidend ist die innere Haltung aller Beteiligten.»