



Expedition ins Unbekannte Mitarbeiter müssen Neues wagen dürfen.

Die Kraft der Selbstverantwortung_ Kleine Kinder zu beobachten – in der Wohnung oder im Freien – ist, wie einen spannenden Film anzuschauen. Man erlebt ihre unbändige Lust, ihr Umfeld zu erkunden, ihren Bewe-

gungstrieb, verspürt ihre Neugierde, ihre Kontaktfreude, ihren Drang, gesetzte Grenzen immer wieder zu überschreiten, bewundert ihren Einfallsreichtum, dafür Mittel und Wege zu entdecken, und freut sich manchmal insgeheim mit ihnen, wenn ihre Bemühungen von Erfolg gekrönt sind – ausgenommen vielleicht, man steht gerade selbst in der Verantwortung, das Kind zu behüten.

Klassische Konditionierung

Erziehung ist Krieg, Kampf gegen die natürlichen Entfaltung- und Freiheitstribe des Kindes – und diesen Krieg gewinnen in aller Regel die Erwachsenen. Ziel:

- Damit Veränderungen tatsächlich zu Fortschritt führen, müssen sich auch Führungskräfte des mittleren Managements und ihre Mitarbeiter geistig emanzipieren, um selbstverantwortlich Dinge zum Besseren zu wenden.
- Unterbewusst nehmen viele Mitarbeiter gegenüber Führungskräften aber eine eher kindliche Rolle ein.
- Betroffene müssen sich selbst umprogrammieren und aufmachen, unbekanntes Gelände zu erobern.

das brave Kind, wohl erzo-gen, sozialisiert und damit gesellschaftsfähig, perfekt an die Welt der Erwachsenen angepasst. Ungeachtet aller zwischenzeitlichen Ausbruchsversuche und eigenständigen Entdeckerreisen prinzipiell darauf konditioniert, denen im

Endeffekt zu folgen, die oben sind – Eltern, Lehrer und Obrigkeiten aller Art –, zumal man als Kind physisch und emotional von diesen Erwachsenen abhängig ist, weil sie einem in gefährlichen Situationen dann doch zu Hilfe kommen – und falls nicht, weil man am eigenen Leib erfahren hat, dass man gegen die Macht derer oben sowieso keine echte Chance hat. Kinder lernen, sich anzu-

passen, weil sie physisch und emotional überleben wollen. Und dieses gelernte Verhalten ist als Grundmechanismus zur Überlebenseicherung ganz tief verankert.

Was aber nun, wenn diese Welt in vielerlei Hinsicht turbulent, kaum kalkulierbar und darüber hinaus in sich widersprüchlich ist? Was tun, wenn die jetzigen Obrigkeiten – Vorstände, Geschäftsführer, obere Führungskräfte – desorientiert, unsicher, selbst immer wieder auf der Suche nach neuen Lösungen sind, weil die herkömmlichen Wege und Lösungen nicht mehr oder nur noch sehr bedingt zu den aktuellen Herausforderungen passen? Was tun, wenn die oben nicht die klare Marschrichtung vorgeben können? Wie sich verhalten, wenn es für die Zukunftsfähigkeit der Organisation überlebenswichtig ist, dass alle das sichere Ufer verlassen, sich aufmachen, neue Wege zu entdecken, neue Lösungen zu testen, wenn es darum geht, gemeinsam mit hohem Engagement zu experimentieren, sich den neuen Herausforderungen zu stellen wie die Teilnehmer einer Expedition in ein unbekanntes Land – allerdings mit der ungewohnten Besonderheit, dass es keinen Weg zurück in die alte Welt gibt, weil sich diese Welt in Auflösung befindet?

Schützende Gitter

Der ein oder andere mag diese neue Situation durchaus als Befreiung aus der gelernten Knechtschaft erleben, das heißt aus Unterwerfung, Gehorsam und Hörigkeit gegenüber den Vorgesetzten. Viele, wenn nicht die meisten, erleben diese Freiheit als bedrohlich. Sie sind durch

ihre Erziehung anders konditioniert: Die oben sind verantwortlich für das, was geschieht, und für die Zumutungen, die sich gegebenenfalls daraus ergeben. Über die Vorschriften und Einschränkungen, die von oben kommen, wird zwar immer wieder lauthals gestöhnt. Das gängige Prinzip der „Führung durch An- und Zurechtweisung“ mag als noch so enges Korsett erlebt und beklagt werden, aber es hat einen unschätzbaren Vorteil: Die Verantwortung liegt oben. Die einschränkenden Gitter engen zwar einerseits ein, andererseits schützen sie vor den gefährlichen Anforderungen, die in der Freiheit lauern – vor allem vor der grundlegenden Anforderung, eigenständig zu handeln und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Wie kann es gelingen, den Weg in die neue Freiheit so attraktiv zu machen, dass die Betroffenen bereit sind, sich selbst umzuprogrammieren, gerne ihre Abhängigkeiten aufgeben und sich aufmachen, unbekanntes Gelände zu betreten, zu erkunden und zu erobern? Der erste Schritt besteht für alle Betroffenen – Obrigkeiten wie „Untergebene“ – darin, sich bewusst zu werden, dass es eine derartige, emotional tief verankerte Grundprogrammierung gibt, die die Verantwortung einseitig bei „denen oben“ ansiedelt und die folgerichtig „die unten“ zu bloßen ausführenden Organen macht.

Verantwortung abgeben

In einem zweiten Schritt geht es darum, sich ebenfalls bewusst zu werden, dass diese Grundprogrammierung im Rahmen der kindlichen Entwicklung und elterlicher Fürsorge durchaus eine Funktion hatte und Sinn ergab. Dass aber, was früher als Gehstütze diente, jetzt im Erwachsenenalter zur hinderlichen Krücke geworden ist.

Beide Schritte können Erfolg versprechend als gezielter Entwicklungs- und Lernprozess gestaltet werden im Rahmen intensiver interaktiver Kommunikation und Reflexion, sicher nicht durch bloße Theorievermittlung. Sind die Betroffenen so weit sensibilisiert, ist der Weg frei zu einem offenen Lern- und Entwicklungsprozess, in dem auf der einen Seite die bislang Untergebenen sich selbst Themen greifen und in Eigenverantwortung verfolgen, in dem auf der anderen Seite „die oben“ bereit und in der Lage sind, von der alleinigen Verantwortung loszulassen und bestimmte Themen auch an „die unten“ konsequent zu delegieren. Die hohe Kunst der neuen Führung besteht darin, solche Prozesse wirklich zu wollen, professionell einzuleiten und konsequent und ergebnisorientiert zu verfolgen.

Für die Zukunftsfähigkeit von Verwaltungen stehen nach wie vor folgende inhaltlichen Aspekte im Fokus: Erstens die Herausforderung, trotz abnehmender Ressourcen mehr zu bewirken, beispielsweise durch Optimierung der Abläufe und Abbau von unnötigen Schnittstellen. Zweitens nicht nur die Verfahrensgerechtigkeit im Blick zu haben, sondern das Ergebnis aus Sicht der internen und externen Abnehmer der Leistung – ob Kunde, Kollege oder Bürger. Drittens ganz generell alle Verwaltungsakte radikal zu überprüfen im Hinblick auf den Nutzen für den



Infantil Unterbewusst nehmen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber oft eine kindliche Rolle ein.

Bürger – und das wird nur gehen, wenn sich die Verwaltung als echte kundenorientierte Dienstleistungsfunktion versteht – und nicht als herrschaftlicher Hoheitsakt.

Dazu gibt es verschiedene in der Praxis erprobte Wege: Manche Institutionen organisieren dazu für das mittlere Management mehrstufige Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme, in denen sowohl die notwendigen Reflexionen über Grundprogrammierungen und ihre Folgen als auch die theoretischen Erkenntnisse über Hindernisse und Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen intensiv bearbeitet werden – und beide Dimensionen einerseits im Hinblick auf die Haltung und Qualifizierung der Personen und andererseits in der Anwendung auf konkrete Situationen, Aufgabenstellungen und Projekte übertragen und angewendet werden. Andere Institutionen bevorzugen, diesen Prozess des gemeinsamen (Ver-)Lernens im Rahmen der Erstellung von Szenarien und daraus abgeleiteten Arbeitsschwerpunkten zu gestalten.

Beide Modelle verfolgen das gleiche Ziel, nämlich den an der Vergangenheit orientierten Status quo zu dynamisieren und die Energie innovativ auf die Zukunft auszurichten. Beide haben dabei auch das gleiche grundlegende Prinzip: von vornherein die Betroffenen so zu beteiligen, dass jegliche Unterstützung von oben oder auch außen nicht als Fortsetzung der in der Kindheit gelernten Entmündigung, sondern eindeutig als Hilfe zur Selbsthilfe erfahren wird. ☺

Links und weiterführende Informationen

„Der kleine Kämpfer und sein Weg ins Glück“, Klaus Doppler, Murmann Verlag Hamburg, 2009

„Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten“, Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Campus Verlag Frankfurt/New York, 12. Auflage 2008

„OrganisationsEntwicklung“, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, www.zoe.ch

Klaus Doppler arbeitet seit vielen Jahren als selbstständiger Organisations- und Managementberater; er ist Autor mehrerer Bücher und Artikel zum Thema Führung und Change Management sowie Mitbegründer der Managementzeitschrift OrganisationsEntwicklung.

