



# Veränderung durch Lernen

Lernen – Veränderung mit Zukunft

Seit vielen Jahren wird in Business-Schools, Bildungseinrichtungen und Unternehmen Change-Management gelehrt. Als Grundprinzip dient die Theorie der „Four Rooms of Change“ von Claes F. Janssen (*Förändringens fyra rum*, Wahlström & Widstrand, 1996).

Diese Theorie beruht auf einer Übertragung der Forschungsarbeit von Elisabeth Kübler-Ross, einer schweizerisch-US-amerikanischen Psychiaterin, zu deren wesentlichem Lebenswerk ein fünf Phasen umfassendes Modell des Sterbeprozesses gehört (*Five Stages Of Grief* in ihrem Werk *On Death and Dying*, 1969). Der Prozess beginnt mit der Aufklärung eines Menschen über seine zum Tod führende Erkrankung durch einen Arzt. Ursprünglich verstand sie diese Phasen als Reaktion auf jede Art von Verlust, wie auch den Verlust des Arbeitsplatzes, eines nahestehenden Menschen, der Heimat, Wohnung, etc.

Die Initialzündung für Veränderung ist dabei die Botschaft des Arztes an den Patienten, dass bei ihm Krebs festgestellt wurde und seine ihm noch verbleibende Lebensspanne sehr begrenzt ist.

Die Erkenntnisse ihrer Arbeit sind auch heute noch von unschätzbarem Wert und verdienen höchste Anerkennung. Veränderungen mit diesem Grundmuster gibt es in vielen Lebensbereichen, so auch im Kontext „Unternehmen“. Mitarbeiter erfahren, dass ihr Arbeitsplatz und mit ihm diese Einkommensquelle wegfällt. Mitarbeiter erfahren dass der Unternehmensstandort, an dem sie arbeiten, geschlossen wird, dass die Abteilung, der Arbeitsbereich, etc. aufgelöst wird, dass die Firma verkauft wird.

Dies sind allesamt Situationen, die zwar schon über lange Zeit am Entstehen sind, jedoch ganz plötzlich und in der Regel unerwartet offenkundig werden. Sie haben in dieser Hinsicht den Charakter einer Katastrophe und nachfolgenden Krise.

Und weil es diese Katastrophen immer wieder gibt, wird und wurde Führungskräften gelehrt, auf was sie sich gegebenenfalls einstellen müssen, was dann noch geht und was nicht mehr. Es scheint jedoch, als seien dadurch viele Verantwortliche in ein reduziertes Bewusstsein hineingeführt

worden, dass es nämlich zur Auslösung von Veränderung immer eine Katastrophe brauche.

Eine grundsätzlich gleiche Annahme nährt den viel zitierten Sense of Urgency.

Auch dieser aktiviert in unserem Bewusstsein den Bereich der Angst und löst nachvollziehbarerweise einen Energieeinsatz zur Flucht, zum Widerstand, zum Kampf, zum Bewahren des Status quo oder zum Erstarren aus – jedenfalls nicht zu einem Verlangen nach zukunftsfähiger Veränderung.

Der die Veränderung auslösende Impuls zeigt sich als Bedrohung – auch der Sense of Urgency ist eine von außen kommende Androhung eines bevorstehenden Verlustes, je nach Kontext auch als Strafe interpretiert. „Zwangsweise“ adressieren solche Impulse die Angstareale des menschlichen Bewusstseins. Veränderungen dieser Art führen mehr zu einer Konditionierung als zu einem Zugewinn von Fähigkeiten. Vieles kann dabei zwar nachhaltig anders werden, jedoch wird es dabei meist nur für wenige – die Besetzer der einfordernden Macht-

strukturen – besser.

Auf diese Weise initiierte Veränderungen setzen teilweise enorme Energien frei, doch ihre Wirkung in Richtung des zu erreichenden Ziels – sofern ein solches klar existiert – hat einen enorm schlechten Wirkungsgrad.

Solche Veränderungsprozesse entstehen häufig, weil Führungskräfte oftmals zu Erfüllungsgehilfen höherer Machtstrukturen werden.

Eine Veränderung nach diesem Typus zu initiieren liegt häufig nahe, weil dies sehr kurzfristig geschehen kann, weil es zum Auslösen keiner besonderen Kompetenz bedarf, weil es unter der Vorstellung, dass eine Organisation ein Objekt – ähnlich einer Maschine – sei, einfach passend erscheint.

Und was gäbe es für Alternativen?

Ernsthafte Krankheiten – wie Krebs – entwickeln sich in einem menschlichen Organismus über einen längeren Zeitraum hinweg. Achtsamkeit und Aufmerksamkeit bezüglich der Symptome und das Nachspüren ihrer Ursachen kann vielfach den Beginn einer ernsthaften Erkrankung erkennen lassen. Häufig kann dadurch ihrer Entfaltung entgegengewirkt oder die Grundlage für ihre Entwicklung entzogen werden. Eine ausgewogene Lebensführung und Ernäh-

runge reduzieren die Ansatzpunkte für das Entstehen von vor allem ernsthaften Krankheiten. Und es schafft eine gesunde Basis mit Energiereserven für Veränderungen im Sinne von Weiterentwicklung.

Dieser Weg für Veränderung kommt nach meiner Einschätzung viel zu wenig zum Tragen, weil der Bedarf für Veränderung zu spät erkannt oder weil zu spät ein Dialog dazu begonnen wird. Veränderung durch Lernen braucht seine Zeit – fördert jedoch die Gesundheit und Resilienz von Unternehmen und Mitarbeitern.

Dieser Weg für Veränderung verlangt mehr Weitblick, ist jedoch wirksamer, ressourcenschonender und stabiler und wird durch wesentlich weniger ungewollte Nebenerscheinungen belastet.

Auch in Organisationen und ihrem Umfeld sind für den Achtsamen viele Symptome wahrnehmbar. Diese aufzugreifen und einen Dialog darüber zu führen, leitet bereits einen Veränderungsprozess ein – einen Veränderungsprozess durch Lernen.

Da Lernen im Sinne eines Zugewinns von Fähigkeiten immer Freude auslöst, entwickelt sich bei den Lernenden der Wunsch, diese Freude immer wieder zu erleben. Das kann besonders dann gut gelingen, wenn ihnen der zum Ler-

nen benötigte Freiraum geschenkt wird. Konkret bedeutet das, dass sie mit der Erfüllung ihrer anderen Aufgaben nicht bereits überlastet sind, dass ihre Ideen nicht durch Bevormundung bereits im Keim erstickt werden, dass sie auf Missstände hinweisen dürfen ohne dafür Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, dass ihnen Fehler nicht zur Last gelegt sondern als Lernschritt begriffen werden.

Auf diese Weise kann Veränderung freudvoll und auf langfristige Ziele ausgerichtet erfolgen. Unternehmen und Mitarbeiter werden wachsen und positiv in ihr Umfeld hineinwirken.

**Autor:**

Eberhard Gaißert leitet das Institut für Unternehmensgestaltung, lehrt an Hochschulen zu Themen der Organisationsentwicklung und berät Unternehmen.

