Von der Wissensillusion zur Utilisation der Kompetenz

Dr. Dieter Massa, 2005

Einleitung

Die reizvollste und zugleich die mit den meisten unsicheren Faktoren belastete Aufgabe für das Management ist es, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Die Strategieentwicklung wird deshalb gerne als die vornehmste Pflicht oder als Königsaufgabe des Managements betrachtet. Vieles fließt an diesem Kulminationspunkt zusammen: die Einschätzung der Gegenwart, der Stärken und Schwächen, betriebswirtschaftliche Details, Prognosen für den Markt, Motivation der Mitarbeiter, Kommunikation des Veränderungsprozesse, …

Wenn man es genau betrachtet kommen so viele Faktoren zusammen, dass sich die Frage sehr schnell einstellt, wie man all dies richtig einschätzen soll? Gibt es eine gesicherte Fakten- und Wissensgrundlage, die objektive Entscheidungen erlaubt. Oder darf man sich als Manager auf sein Gefühl verlassen und intuitiv die Richtung vorgeben?

Man stößt bei der Strategieentwicklung an nicht hintergehbare Grenzen, wenn man sich dem aufrichtig stellt, was man alles nicht wissen kann, was nicht kalkulierbar ist in den Auswirkungen. Aber bereits in der Einschätzung der Gegenwart, in dem, welche Bereiche gut liefen, was entwicklungsfähig ist, welche Maßnahmen erfolgreich waren, ja selbst woran Erfolg zu messen ist. Wer setzt dafür die Kriterien? Wer prägt und bestimmt die Kultur, wie man darüber in einem Unternehmen kommuniziert? Die Strategieentwicklung ist - kurz gesagt - ein Kulminationspunkt des Nichtwissens.

In diesem Beitrag möchte ich eine weitere Lanze dafür brechen, dass man als Führungskraft gut beraten ist, sich diesem Faktor zu stellen, dass man über vieles nichts sicher wissen kann. Gleichzeitig werde ich beispielhaft und als Anregung ein methodisches Instrumentarium vorstellen, wie sich viele unterschiedliche Ebene des menschlichen Denkens, Fühlen und Handelns in einem Strategieentwicklungsprozess so nutzen lassen, dass das Potenzial aller Beteiligten gebündelt wird. Die einzelnen Bausteine sind nicht neu und durchaus flexibel handbar. Jedoch ist die Haltung, nicht von Wissbarem auszugehen, ein entscheidender Faktor, stattdessen gilt es, gemeinsam eine wirtschaftlich tragfähige Wirklichkeit zu schaffen und für die Zukunft zu entwerfen.

Ein erster wichtiger Punkt hierfür wird sein, sich von der Illusion zu verabschieden, dass man die Zukunft durch umfangreiches Wissen zielgerichtet steuern kann: differenzierte Kennzahlen, Marktprognosen, Wirtschaftlichkeitsprüfungen, …- all das sind hilfreiche Mittel, aber nicht der Stoff, aus dem die Zukunft geschaffen wird. Ein anderer Punkt wird sein, den Glau-

EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de

ben in Frage zu stellen, einzelne zentrale Gestalten könnten aufgrund ihres Erfahrungswissens Entscheidungen treffen.

Wir sind beides gewohnt, in Verbesserungen, Optimierungsprozessen zu denken, Schlüsse aus den Fehlern der Vergangenheit zu ziehen, objektive Werte als Richtungsparameter zu nehmen, wie auch die einsamen Entscheidungen des Managementes in Frage zu beklagen. Stattdessen schlage ich vor, als Ausgangspunkt für die Gestaltung der Zukunft konsequent die virulenten Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten zu wählen, eine Nutzung des vorhandenen, aber nicht immer sichtbaren Potenzials einer Organisation, oder in anderen Worten der „Utilisation der Kompetenz". Zwei Blickrichtungen werden dabei umgekehrt:

1. Statt Fehlern und Problemen treten Erfolge und Lösungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. 2. Abstrakte Zahlen und Ziele werden durch die Verankerung im persönlichen Erleben und den Zielen des Einzelnen abgelöst.

Das Folgende möchte eine Einladung sein, die Perspektive zu wechseln, den Blick aus einer anderen Richtung zu wagen.

1. Von Wissen und nicht Greifbarem im Management

Wenn man wüsste, was man weiß …

„Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß" ist lange schon eines der geflügelten Worte, mit dem man die Dringlichkeit von Wissensmanagement begründet. Und wer von Ihnen die Schule moderner Managementtheorien mit kritischer Bravur durchlaufen hat, könnte sich den großen Chancen entziehen, die hinter den angedeuteten Versprechen des Bonmots lauern? Aus Sicht der Unternehmensführung liegt ein unbestreitbarer Reiz darin, all das gezielt zu nutzen, was eine große Organisation in sich vereinigt, die Summe allen Wissens bündeln zu können, perfekte Produkte, messerscharfe Strategien und konsequente Organisationsformen daraus ableiten zu können. Wenn man alles Wissen der Mitarbeiter nur sinnvoll zusammenbringen könnte, wäre der Griff zu den Sternen fast ein realisierbares Wagnis.

Der Weltkonzern Siemens wie auch unzählige andere Unternehmen haben sich des Themas seit Jahren angenommen und bedienen sich modernster Technologien, um diesem vermeintlichen Verbesserungspotenzial auf die Spur zu kommen. Allein dass sich der Ausspruch so lange hält und nichts von seinem ironischen Biss verloren hat, ist ein subtiles Indiz dafür, dass das Bestreben nach einer besseren Wissensausbeute zwar auf der einen Seite mannigfache Methoden und Projekte hervorgebracht hat, aber offensichtlich nicht ad acta gelegt ist, ein Dauerbrenner bleibt oder – womöglich – gar nicht gelöst werden kann. Warum bleibt das so reizvolle Versprechen, mit mehr Wissen mehr zu erreichen, letztlich uneingelöst?

EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de
Dr. Dieter Massa

Zwei Managerseelen wohnen ach in meiner Brust

Ausnahmsweise dürfte dies weder an den sich immer schneller wandelnden Märkten und Bedingungen liegen noch an der postulierten exponentiell ansteigenden Menge an Wissen. Nicht die Veränderung der wirtschaftlichen Strukturen oder die ständige Vervielfachung des Spezialwissens können dafür herhalten, dass Wissen in einem utilitaristischen Sinn nicht so greifbar ist, wie man es sich gerne wünschen würde. Vielmehr entspringt die geweckte Zuversicht in dem Siemens-Sprichwort einer von zwei sehr verlockenden Haltungen, denen wir gerade in Führungsaufgaben gerne erliegen. Es steht auf einer Seite der alten Bipolarität, die auch in modernem Gewand neuer Managementansätze ihren unauflösbaren Zwiespalt behält. Es sind – philosophisch gesprochen – zwei Modelle, die nicht in Einklang zu bringen sind und die die Gegensätzlichkeit zum anderen Pol auch immer wieder selbst produzieren: das der Rationalität, der Erklärbarkeit durch Wissenschaft und das der Mystik (oder modern: Intuition), der Empfindung, dem Verstehen ohne Kausalität. Den inhärenten Konflikt dieser Pole bringe ich gerne – angelehnt an Goethes Faust – auf den Satz: „Zwei Managerseelen wohnen ach in meiner Brust." Und ich will gleich vorwegnehmen, dass es wie in dem klassischen Drama dafür keine wirkliche „Erlösung" gibt, wenn man nicht den Blickwinkel verändert und aus der Polarität und damit aus dem Dilemma heraustritt. Doch zunächst: Was hat dies mit dem uneinlösbaren Versprechen des Siemens-Bonmonts zu tun?

Die trügerische cartesianische Hoffnung

Die Hoffnung auf explizierbares Wissen, auf die Verlässlichkeit von objektivierbaren Daten und Fakten, spricht einen der zwei Pole an – den *cartesianischen*, die antrainierten Tendenzen, in Führungsverantwortung von einem Prinzip klarer Kausalitäten auszugehen. Diese Welt ist durch Wissen darüber, wie sie funktioniert, gezielt lenkbar. Cartesianisch deshalb, weil Descartes als Urvater neuzeitlicher Wissenschaft dieser Zuversicht im 17. Jahrhundert eine philosophische Kontur gegeben hat. Anders ausgedrückt: Zu einem guten Teil denken und handeln wir bei Strategien, Budgets, Zielvereinbarungen und selbst bei Gesprächen mit Mitarbeitern immer im Rahmen von objektiven Fakten, begründbaren Aussagen und beherrschbaren Kausalitäten. Der Reiz und zugleich die Versuchung dieser Sichtweise im Bereich der Führungsverantwortung liegen auf der Hand. Um so desillusionierender ist es – im Positiven wie im Negativen –, dass selbst vermeintlich unsinnige Strategien mitunter eine sinnvolle Wirkung erzielen, dass Budgets wieder besseren Wissens aus dem Ruder laufen, dass Mitarbeiter ganz anders reagieren als nach allen Regeln der Führungskunst zu erwarten gewesen wäre. Die cartesianische Hoffnung, die Sehnsucht danach, allein auf Basis von hoher Sachkenntnis zukunftssicher Entscheidungen treffen zu können, ist trügerisch. Es wird

in dieser Hinsicht auch nie eine Erfüllung des Versprochenen bei „wenn Siemens wüsste, was es weiß“ geben, denn „Wissen“, selbst wenn es viele Faktoren einbezöge (Marktprognosen, Mitarbeiterzufriedenheit, Best-Practice-Vergleiche, „Erfahrungswerte“), kann nicht einfach durch eine Loslösung vom Subjekt verobjektiviert werden; es ist mit den Einzelnen, den Beteiligten am Prozess der Zukunftsgestaltung verknüpft. In diesem Sinne gibt es kein Wissen, sondern nur „Kompetenz“, die unauflösbare Verknüpfung von Wissen und Person.[1]

Die Einsamkeit des mystischen Schauens

Genauso verlockend wie das Angebot, alles Wissen sammeln, explizieren und nutzen zu können, ist die Vorstellung, dass man als Manager mit dem nötigen Biss und der entsprechenden Einfühlung, die richtigen Entscheidungen, die Weichenstellungen für die Zukunft treffen kann, auch ohne Detailwissen. Diese Haltung ist mit einer philosophischen Strömung vergleichbar, die traditionell in diametralem Gegensatz zur cartesianischen steht, der Mystik: Die Dinge in ihrem Wesen zu verstehen, den Kern erfassen und geradezu aus der göttlichen Inspiration heraus das Wissen um das Richtige zu erhalten. In der abendländischen Geschichte haben sich ganze Scharen von Mönchen in die absolute Abgeschiedenheit der Wüste oder in die gesellschaftliche Isolation im Kloster begeben, nur um zu begreifen, was das Wesen der Dinge ist und was der göttliche Wille für sie und die Welt ist. Und um auch ein nicht-geistliches als illustratives Beispiel zu wählen: Goethes Faust nimmt sogar ein Verbrechen in Kauf, nur um zu erfahren, was die Welt im innersten zusammenhält.

Nun mag heute aus Managementsicht die Klausur, der Rückzug kein bewusst anvisiertes Ziel sein, doch die traurige Konsequenz geht genau in diese Richtung. Ich habe eine ganze Generation von Managern kennen gelernt, die sich dem Prinzip der intuitiven Entscheidung verschrieben haben und mehr und mehr der Einsamkeit dieses Standpunktes anheim fielen. Man wird leicht bezugslos, sowohl gegenüber Argumenten wie auch gegenüber Menschen, die in der Mitverantwortung stehen. In guten Zeiten erntet man distanzierte Verehrung, doch stellt sich der Erfolg nicht immer ein, ist man mit Kritik an der einsamen Entscheidung schnell bei der Hand.

Die eigentliche Crux dieser Haltung ist jedoch, dass die Intuition eines Einzelnen alles bestimmt und nicht aus einem gemeinsamen Prozess heraus erwächst, der die Intuition vieler korrigierend einbindet. Damit bleibt sie singulär und letztlich ohne Absicherung, aber auch ohne Unterstützung in der Umsetzung.

[1] Bei Staudt u.a., Kompetenzentwicklung und Innovation, z.B. S. 46 ff wird die Differenz von wissens- und kompetenzbasierten Modellen ausführlich dargelegt (Staudt, Erich; u.a.: Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Waxmann, Münster/ New York/ München/ Berlin, 2002)

EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de
Dr. Dieter Massa

Jenseits der Polarität – Utilisation der Kompetenz

Beide Strömungen stehen als Polaritäten in der Geistesgeschichte gegeneinander und beide üben sie einen nur schwer erschütterbaren Reiz bis in unsere Tage aus. Sie schließen sich gegenseitig aus und verwickeln jeden, der sich darauf einlässt, in das Dilemma eines Fausts, der das eine durch das andere austauschen will und damit nur in die nächste Verzweiflung gestoßen wird.

Um es kurz auf den Punkt zu bringen: Als einzelne können wir nur sehr wenig wissen – ob faktisch oder intuitiv, was für die Zukunft relevant sein könnte. Dabei verstehe ich Nichtwissen nicht eigentlich als ein Potenzial, denn das hieße, ihm eine „Substanz" beizumessen. Ich sehe es ist vielmehr als Mahnmal für den sinnvollen Umgang damit, dass es keine festen Wahrheiten gibt. Diese Haltung wiederum bietet eine Chance, damit mehr zu erreichen, so dass es in dieser Hinsicht Wege eröffnet! Das eigentliche Potenzial, um die Zukunft dennoch sinnvoll zu entwerfen, liegt jedoch in der Kompetenz von Menschen, ihr Eigenes in einen Prozess mit einzubringen.

Wenn ich von „Utilisation von Kompetenz" spreche, geht es weder einseitig um Wissen oder Wesensschau, sondern um verschiedenste emotionale und kognitive Ebenen, die beim Entwurf einer Zukunft durch die Beteiligten eingebracht werden können.

2. Die Zwei Blickwinkel der veränderten Perspektive

Das Modell – hier vorgestellt als ein auf die Strategieentwicklung zugeschnittenes Methodenbündel, der Einprägsamkeit willen „INVERS" genannt - bietet Organisationen im Wandel ein methodisches Instrumentarium, aktuelle Veränderungsprozesse konsequent an den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten auszurichten und nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Zwei Blickwinkel kehren die Perspektive bei der Utilisation von Kompetenz grundlegend um – daher auch die Bezeichnung „invers" (lat. ~ umkehren).

1. Erfolge und Lösungen als Ausgangspunkt

Die klassischen Problemlösungsansätze sind eher daran orientiert, das, was bisher nicht sehr gut lief, genauer in den Blick zu nehmen, um daraus Veränderungen im Sinne von „Verbesserungen" abzuleiten. Ob diese Verbesserungen greifen, ist dann zu erproben.

Diese Optimierungsmodelle gehen damit geradezu von einer paradoxen Strategie aus. Man betrachtet die Fehler in der Organisation, sieht also auf die negativen Bereiche und nimmt diese als Angelpunkt für die Veränderung, während gleichzeitig das, was anstelle dessen zu setzen wäre, nach Maßstäben von externen Beratern festgelegt wird. Die Zukunft wird sozu-

sagen an Experten delegiert[2] und dadurch dem objektiven Wissen von Fachleuten überantwortet, ein sehr ausgeprägte Form des Misstrauens in die eigene Kompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte und ebenso eine sehr häufige, aber extreme Form des Glaubens an das Spezialwissen von wenigen.

INVERS – so der Name für den methodischen Ansatz – geht nach dem Prinzip vor: „was sehr gut war weiter ausbauen". Wenn alle erfolgreichen Stränge in einer Organisation bzw. einem Unternehmen gebündelt werden, trägt dies ein umfangreiches Potenzial in sich. Es entsteht etwas Neues. Und der Vorteil ist zudem, dass mit dem Fokus auf die Entdeckung und Nutzung der positiv en Ansätze die bereits erprobten und real umsetzbaren Lösungen und Fähigkeiten der konkreten Menschen die Basis sind. Und nicht zuletzt erhöht sich die Identifikation der Beteiligten mit den Veränderungsprozessen, wenn es aus ihrem gelebten positiven Arbeitsalltag entspringt. Der Blickwinkel auf bestehende Erfolge und positive Ansätze hat entscheidende Vorteile:

- Keine fixierende Problemorientierung
- Mobilisierung der Ressourcen und Lösungsfähigkeiten
- Reale und erprobte Fähigkeiten als Basis für Veränderung
- Bündelung der Ansätze

2. Verankerung im persönlichen Erleben

Umgekehrt ist der Blick auch in dem Sinne, dass die Innenperspektive der Einzelnen den Prozess trägt. Das persönliche Erleben von Erfolgen bei den Beteiligten ist der Ausgangspunkt und wieder die Abrundung am Schluss durch die Rückkoppelung der geplanten Schritte an innere Erfolgsbilder.

Besonders gelungene Situationen im persönlichen Leben und im Arbeitskontext werden gezielt in Erinnerung gerufen und daraufhin betrachtet, welche besonderen Qualitäten dabei aktiviert und erfolgreich genutzt wurden. Dieses entdeckte Potenzial kann dann effizient für konkrete Ziele und die Planung eingesetzt werden.

Durch die Arbeit mit Bildern und Szenen sind die kreativen Kräfte stark mobilisiert, so dass der Blick frei wird für visionäre Weiterentwicklungen. Die Beteiligten sind mit ihrer ganzen Person auch noch nach dem Workshop an Bord, weil die eigenen Ressourcen zur Bewältigung der spezifischen Aufgaben gezielt aktiviert wurden.

[2] Vgl. Nagel, Reinhard; Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung. Modell und Instrument für Berater und Entscheider; Stuttgart 2002, S. 42 ff.

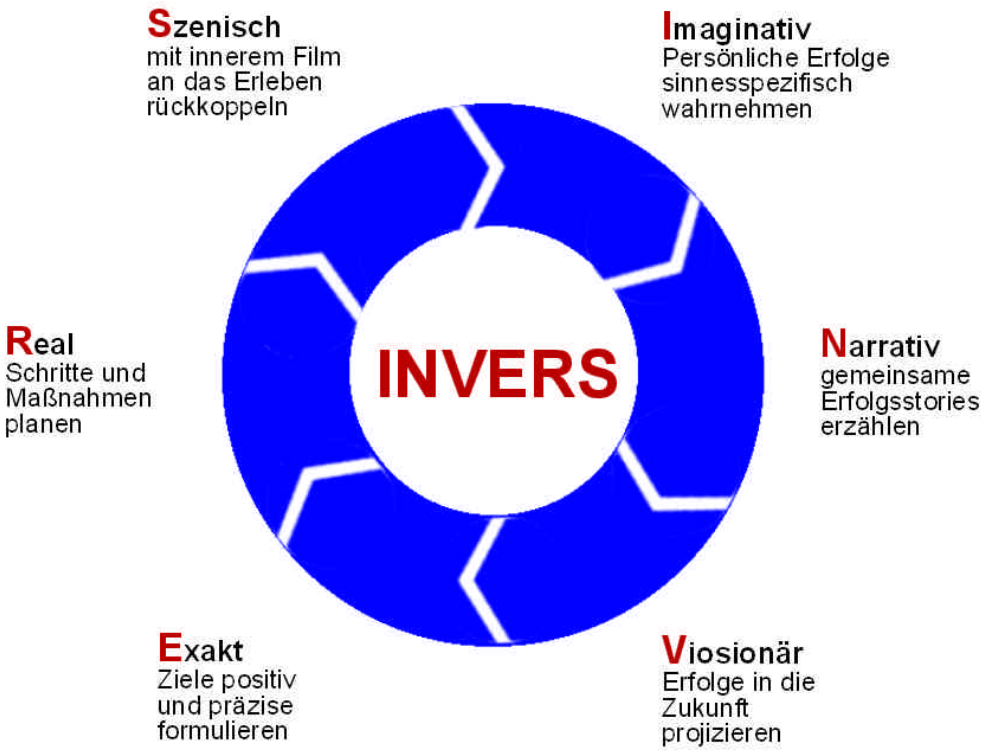
EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de
Dr. Dieter Massa

Die Vorteile dieses Blickwinkels sind:

- Verbindung persönlicher und arbeitssituativer Erfolgsstrategien
- Mobilisierung kreativer Potenziale in Bildern und Szenen für Visionen
- Nachhaltigkeit der Veränderungsabsprachen durch Rückkopplung an das innere Erleben

3. INVERS – Der methodische Ablauf

Das Methodenbündel *INVERS* ist in 6 Phasen untergliedert, die in einem Workshop über 2-3 Tage mit Führungskräften oder in Teamentwicklungen umgesetzt werden können.



Imaginativ – *Persönliche Erfolge sinnesspezifisch wahrnehmen (1)*

An Anfang wird ein Rahmen geschaffen, in dem sich das persönliche Erleben entfalten kann. Die Teilnehmer werden in einem ersten Schritt zu einer Reise in ihre innere Welt eingeladen, bei der sie persönliche Highlights und herausragend positive Situationen aufspüren. Gemeinsam mit einem Partner betrachten sie in einer Übung verschiedene Ebenen einer dieser Situationen. Dabei spielt die Wahrnehmung der Situation mit Hilfe von sinnesspezifischen Rastern ebenso eine Rolle wie das eigene Verhalten, eingesetzte Fähigkeiten und das damit

verbundene Werte- und Selbstverständnis. Auf diese Weise wird die Situation (Moment of Excellence) nicht nur voll präsent gemacht, sondern ist auch als eine Quelle der eigenen Ressourcen für die Teilnehmer selbst und den weiteren Prozess verfügbar.

Narrativ – *gemeinsame Erfolgserlebnisse erzählen (2)*

In der zweiten Phase verschiebt sich der Fokus von der rein inneren Wahrnehmung zu den gemeinsamen Geschichten des Erfolges in der Organisation bzw. dem Unternehmen. In Gruppen interviewen sich die Mitglieder auf der Basis eines Leitfadens in drei Stufen: (a.) Highlight in der Arbeit, (b.) Schätzenswertes in der Kommunikation aus verschiedenen Rollen der Organisation. (c.) Ansätze („sehr gut gelaufen") im ganzen Unternehmen.
Die Interviewer ermutigen, sehr individuell gefärbt zu erzählen, gleichzeitig aber bereits sehr genau hinzusehen, welche Qualitäten und Kriterien die Erfolge jeweils aufzuweisen haben.
Die dokumentierten Ergebnisse werden dann in einer Art Marktplatz veröffentlicht oder präsentiert. Im Anschluss werden gemeinsam die übergreifenden Qualitäten (z.B. Führung, Kommunikation etc.) identifiziert und „Erfolgssäulen" gebildet.

Visionär – *Erfolge in die Zukunft projizieren (3)*

Bei der Projektion in die Zukunft geht es sowohl um Weichenstellungen für grundsätzliche Entwicklungen – umfassendere Betrachtung von Markt und Entwicklungen müssen hier mit einfließen -, wie auch um die Verstärkung und den Ausbau der Erfolgslinien für eine Zukunft, die bereits heute beginnt.
Stehen die grundsätzlichen Weichenstellungen stärker im Vordergrund, können in mehreren kleinen Runden simulierte Fachgespräche einer simulierten Konferenz in der Zukunft geführt werden. Anschließen werden innerhalb von zwei oder drei Gruppen blitzlichtartige Bilder von ihrer „tollsten" Organisation/ Firma der Zukunft entworfen auf der Basis der identifizierten Erfolgssäulen. Plastisch kann dieses Bild durch die Vorgabe bestimmter Elemente (Slogan bzw. Symbol, Pressemitteilung, Projekte, Struktur- und Aufbauplan, Stimmen von außen, etc.) unterstützt werden, die dann in die Präsentation einfließen.[3]

[3] Das visionäre Element in dieser Phase wurzelt auf den Erfolgen der Vergangenheit und Gegenwart, doch erlaubt die Projektion in die Zukunft durchaus eine neue Betrachtungsweise, die auch einen „Prozessmusterwechsel" im Sinne von Peter Kruse

EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de
Dr. Dieter Massa

Exakt – *Ziele positiv und präzise ableiten und formulieren (4)*

Die vierte Phase schließt sich unmittelbar daran an. Im Plenum oder in Gruppen werden die verbindenden Linien herausgearbeitet und als Ziele formuliert. Sofern weitere Themen als Anliegen mitgebracht wurden (z.B. aus der Erwartungsabfrage), können sie an diesem Punkt aufgenommen und ebenfalls in Zielformulierungen transformiert werden. Eine Bewertung der Wichtigkeit durch die Teilnehmer ermöglicht die Konzentration auf 2-4 zentrale und realistisch anvisierbare Ziele.

Die eigentliche Arbeit in dieser Phase beginnt jedoch erst jetzt. Denn die Ziele müssen nun so exakt gefasst werden, dass sie in alle „s.m.a.r.t" sind (**s**innesspezifisch: „Was ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?"; **m**essbar: „Erfolgskriterien?"; **a**ttraktiv: „Positiv formuliert und mit Anziehungskraft?"; **r**ealistisch: „mit den Mitteln zu erreichen; Abhängigkeiten; auch in den Konsequenzen attraktiv?"; **t**erminiert: „Zeitraum und Zwischenschritte?").

Diese Art der Präzisierung sollte nicht unterschätzt werden oder zu kurz kommen, damit die Vision, die heute beginnt, genau auf den Punkt gebracht wird.

Real – *Schritte, Maßnahmen, Aufgaben planen und festlegen (5)*

An die Zieldefinition schließt sich die Ausarbeitung der konkreten Schritte, Maßnahmen und Aufgaben meist nahtlos an. Wichtig ist es, sich zwischen den Zielen und ihrer Umsetzung noch einmal zu vergegenwärtigen, welche der gesammelten Erfolgsqualitäten (Säulen) jeweils am stärksten zum Tragen kommen sollen, um dieses Ziel zu erreichen. Mit Hilfe der W-Fragen „Was (Lösungsansätze)? Wer (Verantwortung und Mitwirkung)? Wann (Beginn, Teilschritte, Ende)? Wodurch (Mittel)?" werden aus den Zielen konkrete Projekte und Aufgabenfelder erarbeitet.

Bei der hohen Identifikation mit dem Prozess verläuft diese Phase meist sehr zügig und energievoll, obwohl sie sehr arbeitsintensiv ist, eine notwendige Fleißarbeit.

Szenisch – *mit innerem Bild/Film an das Erleben rückkoppeln (6)*

Wie der Ausgangspunkt so ist auch die Schlussphase wieder dem Blick nach Innen zugewandt. Doch diesmal geht es darum, konkrete Bilder/ Situationen für die kommenden Aufgaben auszuwählen und diese szenisch so zu gestalten, dass sie mit den eigenen Fähigkeiten gut zu bewältigen sind.

Wieder in den Zweiergruppen aus der ersten Phase (Intuitiv) wird das persönliche Highlight (Moment of Excellence) nochmals intensiv in Erinnerung gerufen und mit in die neue Situati-

(next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung; Offenbach 2004, S. 39 ff u. 73 ff)

on hinein genommen. Je nachdem können dann weitere Fähigkeiten entdeckt und zur Meisterung der Aufgaben genutzt werden, oder die Situation wird szenisch so umgestaltet, dass sie ein positives Gefühl vermittelt. In der Abschlussrunde darf jeder vom anderen die entsprechende Unterstützung einfordern, die er/ sie dafür braucht.

4. Erfahrungen und Hintergründe

Neu an „invers“ sind nicht die einzelnen Komponenten, sondern die Zusammenstellung zu einem ineinander greifenden Methodenbündel.

Der Grundgedanke einer konsequenten Lösungsorientierung ist in systemischer Tradition verankert und hat auch in anderen Szenen Früchte getragen wie z.B. in der Großgruppenmethode „Appreciative Inquiry“, die vor allem in den USA Verbreitung fand. Der Fokus auf die persönlichen Ressourcen und die Arbeit mit Bildern auf verschiedenen Ebenen wurzelt in Ansätzen der Gestaltarbeit und des NLP.

Das innere Erleben ist immer eng mit Bildern verknüpft – wer es wie mit *INVERS* versteht, diesem Erleben vorurteilslos auch in einem Gruppenprozess Raum zu geben und es entdecken zu lassen, nutzt den größten Motor für dauerhafte Veränderungen.

Natürlich kennen wir auch die berechtigten Bedenken gegen das allzu „Positive Denken“. „Wird dabei nicht vieles unter den Tisch gekehrt, wenn man immer von den Erfolgen ausgeht?“ – Sicher, das würde es. Und das ist auch nicht intendiert – offene Konflikte müssen bearbeitet werden, dafür ist immer Platz, vor, während und neben diesem Prozess. Das spricht jedoch nicht dagegen, sich in diesem speziellen Rahmen eine Arbeitssituation zu generieren, die optimale Effizienz und nachhaltige Ergebnisse erlaubt: Aus dem innerlich positiv angeregten Zustand heraus mit einem Fokus nach vorne ist unser Geist zu weit höheren Leistungen fähig als mit durch Ärger und Kurzsichtigkeit beeinträchtigtem Blick.

INVERS stellt auf den ersten Blick in der Durchführung scheinbar hohe Anforderungen an das Team wie an den Prozessbegleiter. Trotzdem braucht die Gruppe nicht viel Erfahrung mit entsprechenden Methoden, weil sie sanft hinein geführt werden. Anfangs dachte ich, dass ein Grundvertrauen in der Gruppe herrschen muss, damit die intensive persönliche Arbeitsatmosphäre überhaupt entstehen kann. Doch inzwischen bin ich überzeugt, dass der Ansatzpunkt beim persönlichen Erleben und die konsequente Orientierung an den Ressourcen und Erfolgen den Weg für das Vertrauen geradezu bahnen.

Die Methode arbeitet mit gezielten Ent- und Beschleunigungsphasen. Es fällt den Teilnehmern, die unter dem Druck der anvisierten Aufgaben kommen, schwer, das zunächst langsamere Tempo einzuschlagen und den Blick auf die eigene Person zu richten. Gleichzeitig

bewirken können.

EKAIAS Kompetenzentwicklung, Im Schellenkönig 20, 70184 Stuttgart,
fon 0711-7827032, mobil 0170 9032670; internet: www.ekaias.de, e-mail: massa@ekaias.de
Dr. Dieter Massa

sind es gerade diese „Schaffer“, die hinterher über die Effizienz in der realen Umsetzung (Phase 5) erstaunt sind.

Geeignet ist die Methode im engeren Sinne für Klausuren von Führungsteams, weil sie den moderationsverwöhnten Teilnehmer einen neuen Blick erlaubt. Aber die Grundbausteine sind auch bei Teamentwicklungen auf der Abteilungsebene bestens platziert. Die übliche „Meckerei“ über Missstände findet einfach keinen Raum und die konstruktive Arbeit wird vorangetrieben, mit dem Rucksack voller Ressourcen und dem Blick nach vorn.

6. Utilisation der Kompetenz – ein Ausblick

Der vorgestellte Methodenzirkel im Rahmen von Strategieklausuren ist nur ein praktisches Anwendungsgebiet des Prinzips der Utilisation von Kompetenz. Die beiden Grundpfeiler, die Orientierung an erfolgreichen Strategien und Lösungen wie auch die Verankerung im persönlichen Erleben, können mit entsprechenden Instrumenten verstärkt auch in Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Konfliktsituationen ihren stützenden Charakter unter Beweis stellen.

Und sie sind Grundpfeiler einer Haltung, sich weder einem als objektiv präsentierten Wissen noch der Intuition von einzelnen zu verschreiben. Man stellt sich dem, was man als Einzelner und als Organisation nicht wissen kann und dennoch damit umgehen muss. Mit der Umkehrung der üblichen Blickrichtung lässt sich gemeinsam ein Verständnis für die Gegenwart und Zukunft in einem Lernprozess entwickeln, der über einen reinen Diskurs nicht zu erreichen wäre.