

Erschienen in:

G. Fatzer (HG) Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen, EHP Verlag Bergisch-Gladbach, 2005, ISBN 3-89797-016-3

Profile. Internationale Zeitung für Veränderung, Lernen, Dialog, 08/2004

Boos, F, Heitger B, :
Wertschöpfung im Unternehmen,
ISBN 3-409-12748-8



Transition

– die Kunst der personalen Transformation

Joana Krizanits



Summary

Transition ist der generative Prozess der tiefgreifenden persönlichen Veränderung, der zur Transformation der Person führt; es ist der tiefgehende Umbau, die Neu-Konstruktion von Identität, die häufig nicht nur als überfällige Anpassung (im Sinn von radikalem Change) beginnt, sondern angestrebt ist oder sich „organisch“ ergibt. Transition führt zur Umwandlung / Umformung: zur grundlegenden Neuorientierung der Person mit Gewinn von persönlicher Integrität und Festigung von Identität.

Warum die Auseinandersetzung mit personaler Transformation in einem Buch über Transformationsprozesse in Organisationen?

Transformationsprozesse in Organisationen stellen – ähnlich wie bei Personen – die Grundfesten auf den Kopf – den Sinn, die Strategie, wichtige Strukturen, die Unternehmenskultur – und führen über den Weg von Chaos und Unsicherheit zu einer neuen, weitergeführten Identität. In diesen Zeiten sind es einzelne Führungspersonen –



nicht Ziele, neue Handlungsprogramme, Veränderungsnotwendigkeiten – die den Menschen in Organisationen Zuversicht und Perspektiven geben.

Glaubwürdige, menschlich greifbare und erfolgreiche Führungskräfte sehen im besten Fall in der konkreten Transformation der Organisation einen Rahmen, der sie selbst näher zu ihrer persönlichen Vision und ihren Entwicklungsräumen bringt. Selbst wenn dies im konkreten Fall nicht unbedingt der Fall ist, ist die Selbst-Erfahrung früherer eigener Transition für Führungskräfte eine Schatzkiste, die ihnen Sicherheit, Zuversicht und „Nachtsicht“ gibt sowie ein mentales Modell für den Prozess, der zur Transformation führt.

Dieser Beitrag beschreibt die Psychodynamik der Transition – in ihrem Verlauf und mit der dahinterliegenden aktiven Haltung, die zur Schöpfung von Lebensereignissen für persönliches Wachstum nötig ist.

Transformation

Transition soll hier abgegrenzt werden gegenüber dem üblichen Verständnis der Psychodynamik von Veränderungs- oder Changeprozessen. Letztere werden meist erlebt als von Außen einwirkende Ereignisse, als fremdbestimmend oder gar schicksalhaft. Wandel dieser Art hat den Charakter der „schlechten Nachricht“. Die Reaktionen auf schlechte Nachrichten und der Prozess der Verarbeitung sind gut dokumentiert (Königswieser, 1985). Die Auswirkung schockierender Nachrichten: psychische Bewältigungsmechanismen und Methoden der Überbringung): er umfasst die sechs Phasen Schock, Hoffnung auf rückgängig Machen, Aggression, Depression, Trauerarbeit und Integration des Schockerlebnisses in die eigene Identität, um neue Handlungsorientierung zu finden.

Change als „schlechte Nachricht“ – so ist Veränderung im Erleben meist konnotiert, auch wenn wir mit chinesischen Schriftzeichen cleveres Reframing versuchen nach dem Motto: Krise ist Chance. Wie P. Senge schreibt (Senge, 1996, S.189ff.), kommen wir eben weniger dadurch in Veränderung, dass wir von dem Neuen fasziniert sind, was wir schaffen wollen, als durch abgestossen-Sein von einer gegenwärtigen Realität, die meist erst bedrohlich werden muss, um einen Veränderungsprozess zur Bewältigung der schlechten Nachricht veranlassen zu können. Dahinter steht, was Charlotte Roberts (in: Senge et al., 1997, S.260ff.) die „reaktive Orientierung“ nennt: die Grundannahme, dass die Welt mir passiert. Das ist die Psychodynamik, die wir bei radikalem Change in Organisationen beobachten: die kollektive Verarbeitung der schlechten Nachricht: wir müssen andere werden. Der Begriff Transformation fokussiert anders als der Begriff Change, er transportiert auch ein Verständnis von Veränderung im Sinn von radikaler Entwicklung, von Verwandlung, Grenzüberschreitung – und mit der Idee der Nicht-Linearität, der



unerklärlichen Zwischenstadien und Umwege und der Nicht-Vorhersagbarkeit von bahnbrechenden Entwicklungen. Transformation, das ist das was herausgekommen ist, wenn die Raupe, die zum Schmetterling geworden ist, die Kaulquappe zum Frosch. In Organisationen gibt es regelmäßig tiefgreifende Veränderungen, die durch organische Entwicklung oder durch die Faszination vom Neuen angetrieben sind – Pionierphasen, die zur Differenzierung führen, starke Wachstumsphasen, denen Konsolidierung folgt, Innovationsdurchbrüche usw.

Transformationen in Organisationen und auf personaler Ebene haben Vieles gemeinsam; sie verändern in beiden Fällen wesentliche Elemente der Identität. In der Organisation verändern sich die inhaltliche Ausrichtung (Strategie, Vision, Ziele), die Strukturen, Prozesse und Systeme, die Unternehmenskultur, und die Relationen zwischen Organisation und Umwelten (Heitger, Doujak 2002, S.48). In ganz vergleichbarer Weise kommt es auf der Ebene der Person zu einer grundlegend neuen Ausrichtung, zu neuen Strukturen (mentalenen Modellen, Werthaltungen), neuen Glaubenssätzen und neuen Beziehungsdefinitionen zu den Umwelten. Bei tiefgreifendem Wandel jeder Art sind es einzelne Führungspersonen, die den Menschen in der Organisation Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Greifbarkeit von Zukunft vermitteln. Sie schaffen dies, entweder weil sie selbst glaubhaft für die jeweilige Vision der Transformation stehen und die Vision für die Organisation als persönliche Vision teilen. Oder es gelingt ihnen deshalb, weil sie dadurch, wie sie im eigenen Leben Umbruchsituationen durchlebt und gestaltet haben (durch ihre früheren Transitions), „gelungen kommunizieren“ können (Heitger, Doujak, 2002, S.95): sie können empathische Distanz leben, sich vorübergehend mit unterschiedlichen Perspektiven identifizieren, sich selbst und die eigenen Gefühle als „Resonanzkörper“ nutzen für das, was psychodynamisch in der Organisation läuft. Sie haben ein mentales Modell vom organischen Verlauf einer Transition, das ihnen „Nachtsicht“ und Trittsicherheit gibt, Gelassenheit bei hoher Aufmerksamkeit und differenzierter Wahrnehmung.

Transition

Am Anfang ist das Ende. Wo aber fängt das Ende an? Das zu bemerken, ist bereits der Beginn der Transition. Transition meint: den schwierigen Prozess, eine überlebte Lebenssituation loszulassen, das verwirrende Nirvana des Dazwischenseins zu erleben und zu einer grundlegenden Neuorientierung auf einen – angestrebten – neuen Lebensabschnitt zu finden (Bridges, 1980). Noch nie haben breite Schichten der Bevölkerung eine solche Fülle von Lebensentwürfen zur freien Wahl gehabt wie gegenwärtig in unserer pluralistischen westlichen Industriegesellschaft. Steigende Mobilität,



Lebensabschnittspartnerschaften und Patch-workfamilien, wechselnde Zugehörigkeiten zu Organisationen und zu professionalen Heimatsystemen, das Leben in einer durchlässigeren Gesellschaft und die im Rahmen der eigenen Biografie einzunehmenden Stammrollen – all das bringt wiederholte Phasen der Transition für das Individuum mit sich. Wie Sennett schreibt, muss heute ein junger Amerikaner mit mindestens zweijährigem Studium damit rechnen, in vierzig Arbeitsjahren mindestens elf Mal die Stelle zu wechseln und dabei seine Kenntnisbasis mindestens drei Mal auszutauschen (Sennett, 1998, S.25). Gleichzeitig sind Phasen der Transition in unserer Gesellschaft nicht mehr so spektakulär, nicht mehr so gut durch Riten und Übergangszeremonien ausgemalt, wie sie es vielleicht früher einmal waren, als sie sich vorwiegend auf die Abfolge von Stammrollen (Kind, Berufsrolle, Ehepartner, Elternrolle, Grosselternrolle) innerhalb der Biografie beschränkt haben.

Transition meint den generativen Prozess zur tiefgreifenden persönlichen Umformung im Sinn einer grundlegenden Neuorientierung ohne Verlust bzw. mit Gewinn von persönlicher Integrität; einen Prozess, der von dem eigenen Entwicklungspotential angetrieben wird, von dem, was wir schaffen wollen. Die Transformation, die am Ende eingetreten sein wird, hat rückblickend zu einer Bewahrung, Differenzierung und Verstärkung von Identität – dem Gefühl, sich über unterschiedliche Phasen und Kontexte gleich und selbstig zu bleiben – geführt.

In diesem Beitrag geht es um Transition auf personaler Ebene – um die Beschreibung des psychodynamischen Prozesses, nach dem Transformationsprozesse auf personaler Ebene ablaufen. Und es geht darum, wie dieser Prozess gestärkt und gefördert werden kann. Unsere Erfahrungen aus Coachings mit Führungskräften belegen es: die jeweilige Haltung, mit der sie sich mit der Dynamik ihrer persönlichen Transition auseinandersetzen, kann den Prozess beschleunigen und vertiefen oder scheitern lassen. Hier soll darum gehen, näher hinzuschauen und am Beispiel persönlicher Erfahrungen zu veranschaulichen, was in diesem Prozess abläuft und durch welche Haltung man diesen Prozess unterstützen und steuern kann. Wo es sinnvoll erscheint, soll auch jeweils ein Zusammenhang zwischen persönlichen Transformationsprozessen von Führungskräften und der Bedeutung solcher Erfahrungen für die Steuerung von Transformationsprozessen in Organisationen hergestellt werden.



Die Haltung in Transition

Das hier zugrunde gelegte Verständnis von Selbst-Steuerung in Transition fusst auf Senge's Konzept der Personal Mastery und versucht, dies für die Phasen der Transition aufzuzoomen. Mit der Disziplin der Personal Mastery plädiert Senge dafür, an das eigene Leben heranzugehen wie an ein schöpferisches Werk und eine kreative statt einer reaktiven Lebensauffassung zu vertreten, um Ergebnisse zu erzielen, die man wirklich anstrebt. Selbst-Steuerung in Transition ist zuvorderst eine Haltung, welche die eigene Entwicklung in Phasen grundlegend neuer Lebensorientierung nachhaltig fördert und nährt und doch dem Ungewissen, dem Brüchigen und Chaotischen die Räume lässt, aus denen neue Orientierung und neue Kreativität entstehen kann.

Vom Versuch, die Blätter an den Bäumen zu halten

Vor dem Beginnen steht das Beenden. Woran merkt man, dass etwas zu Ende geht? Psychosomatische Beschwerden, Unproduktivität, Umwege, Zweifel, Fehler, das Gefühl im Irrtum zu sein, neben dem Gleis zu stehen, auf dem die Züge vorbeifahren, den Fahrtwind zu spüren, ohne von ihm in die Ferne getragen zu werden – das alles weist im Konzept der Transition auf das Ende eines Lebensabschnitts hin. Dieses Lebensgefühl tritt ein, wenn wir uns in einer überlebten Lebenssituation befinden, die Mühe macht statt Kraft zu geben. Das Rollenkleid ist zu eng geworden es zwickt und drückt, ist fadenscheinig und zeigt erste Risse. Dasselbe Lebensgefühl kann aber auch eintreten, wenn wir eine grundsätzlich erwünschte Veränderung zu schnell erreicht haben und damit überhaupt noch nicht zurechtkommen. Wenn die Beförderung da ist, das lang ersehnte erste Kind geboren ist, aber alles fremd ist und wir dort seelisch noch nicht verortet sind. Ein Verständnis von

Stufen

Wie jede Blüte welkt und jede Jugend
Dem Alter weicht, blüht jede Lebensstufe,
blüht jede Weisheit auch und jede Tugend
zu ihrer Zeit und darf nicht ewig dauern.
Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
in andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
der uns beschützt und der uns hilft zu leben.

Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten,
an keinem wie an einer Heimat hängen,
der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen,
er will uns Stuf' um Stufe heben, weiten.
Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise
Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen,
nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,
mag lähmender Gewohnheit sich entrafen.

Es wird vielleicht auch noch die Todesstunde
Und neuen Räumen jung entgegen senden,
des Lebens Ruf an uns wird niemals enden ...
Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und
gesunde!



Selbstmanagement wie wir es landläufig verwenden und z.B. aus Seminaren kennen, liefe Gefahr mit viel Kontroll- und Selbstdisziplinierungsaufwand nur zur Chronifizierung eines solchen Lebensgefühls führen. Im Versuch, wieder produktiver werden, würden wir uns Ziele setzen, die Dinge in bessere Planung und genaueres Nacheinander bringen, Zweifel und Umwege ausblenden. Allein, das Lebensgefühl würde sich nicht verändern.

Es wäre der Versuch, die Blätter auf den Bäumen zu halten, die jahreszeitbedingt fallen müssen. Tatsächlich geht es darum, die überlebte Lebenssituation für wahr zu nehmen, sich selbst in einem Zustand zuzulassen, in dem emotional „der Stecker rausgezogen“ ist, und aktiv zu werden im Beenden. Vier Aspekte beschreiben diesen Beendigungsprozess (Bridges, 1980):

A: Mir ist es nicht mehr gut gegangen, ich war einfach ausgepowert, mein Job hat mir keinen Spaß mehr gemacht. Ich war müde, hatte immer Rückenschmerzen – ich hab gedacht, das hängt mit der Arbeitsmenge zusammen – aber ich wollte etwas machen, woran meine Seele hängt.

A: mein äußeres Leben sah ganz anders aus: voll integriert, dauernd verabredet, volles soziales Leben – ganz anders als das was im Innern war im Sinn von Suchen und Tasten...

- **Disengagement:** das sichtbare Zurücknehmen von Engagement im überlebten Lebenszusammenhang,
- **Disidentification:** die Teile finden, die nicht mehr zur eigenen Identität passen und dort Identifizierung zurückzunehmen,
- **Disenchantment:** die Desillusionierung betreiben, wahrnehmen, dass die überlebte Lebenssituation eine irrealere, uneigentliche ist,
- **Disorientation:** Verwirrung, Leere und Planlosigkeit zulassen.

Was heißt das für Führungskräfte, die Organisationen durch Transformationsprozesse leiten? Es heißt zuvorderst, die sich anbahnenden Entwicklungen, die Vorboten von anstehenden grundlegenden Veränderungen in der Organisation als persönliche Erschütterung (die auch der Beginn einer persönlichen Transition sein könnte), wahrzunehmen. Zu spüren: für diese Art von Entscheidungen und Handlungen kann ich mich nicht mehr engagieren. Wenn wir so weitertun als Organisation, passt das nicht mehr zu mir, zu dem, wofür ich stehen will. Die Desillusionierung betreiben, aufhören mit Schönreden und Gesundbeten und sich konfrontieren damit, dass auf der ganz persönlichen Ebene die Situation eine irrealere ist, ohne Perspektiven. Es heißt, zurücktreten von Hybris und Allmachtsphantasien, Verwirrung, Leere und Planlosigkeit zuzulassen, was die eigene Führungsrolle betrifft. Diese Phasen des persönlichen Beendigungsprozesses von Führungskräften finden statt, lang bevor Wandel in der Organisation manifest wird. Häufig



genug sind die Personen, die das betreiben eine gute Zeit lang in der Minderheit. Je später eine Organisation sich einem unausweichlichen Veränderungsdruck stellt, desto geringer sind in der Regel ihre Optionen und Gestaltungsräume. Die Haltung von Führungskräften ihrer persönlichen Transition gegenüber ist deshalb von zentraler Bedeutung dafür, wie frühzeitig und mit welcher Wahlbreite von Optionen sich eine Organisation auf Transformation einlässt. Nicht selten heißt es in der Praxis: „die da Oben haben den Wandel verschlafen“. Leitende Führung ist das Teilsystem der Organisation, das aufgrund seiner zentralen Erfolge in der Vergangenheit in besonderer Weise geschlossen, selbstreferentiell und anfällig für „jetzt erst recht/ mehr vom Selben“ ist. Außerdem haben Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen meist mehr „Lernangst“ als andere Organisationsmitglieder: ihre Angst vor vorübergehendem Kompetenzverlust muss nach allen Seiten zu Eigentümern, Untergebenen und Gleichgestellten – „unter Verschluss“ bleiben. Der Weg zum frühzeitigen Aufwachen der Organisation geht in der Regel nicht über die Bewertung früher Signale durch das Führungskollektiv – egal wie viele solcher Signale von Verkauf, Marketing und Controlling nach oben gespielt werden. Eben wegen der systemischen Geschlossenheit der Wahrnehmung und der Abwehrmechanismen des obersten Führungskreises werden solche Signale häufig noch ausgefiltert, wenn sie schon für alle anderen deutlich wahrnehmbar sind. Frühes Erwachen verläuft in der Regel über persönliche Erschütterung von einzelnen Personen, die den Mut haben, sich verdächtig zu machen – und die sich damit als Führungskräfte qualifizieren.

Zwischen den Welten

Die zweite Phase der Transition ist eine Zeit der Verlorenheit zwischen den Welten, die Williams die „neutrale Zone“ nennt. Sie ist eine Auszeit von den konventionellen Aktivitäten des Alltagslebens, in der sich eine neue Bewusstheit und Aufmerksamkeit für das eigene Selbst ausprägt. Williams vergleicht diese Phase mit dem, was in einem Initiationsritus passiert. In dieser Phase geht es um:

- Rückzug, allein-Sein, bei-sich-Sein,
- den Verlust gewohnter Strukturen, das Zulassen von Chaos.

Das kann bedeuten, sich aus sozialen

Strukturen zurückzuziehen, mit einem Minimum an Vitalfunktionen wie Nahrungsaufnahme oder Schlaf auszukommen, Alltagsgewohnheiten (wie z.B. Zeitunglesen) für eine Zeit aufzugeben,

E: Ich hab mich gefragt: kann ich mit diesem permanenten Fließzustand leben? Es gibt Erlebnisse, wo ich den Henkel vom Neuen schon in der Hand hab...



- die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie, in der bisher nicht hinterfragte Ereignisse Bedeutung bekommen bzw. bekannte Ereignisse eine neue Bedeutung bekommen,
- die Auseinandersetzung mit dem, was man wirklich will und ersehnt, was ungelebt bliebe, würde das Leben jetzt enden,
- eine Inszenierung der eigenen neutralen Zone, die in angemessener Weise den inneren Wandel markiert und dramatisiert. Das bedeutet vor allem, sich fern zu halten von Situationen und Ereignissen, die besonders typisch für das Überlebte sind, das Schaffen von Rückzugsmöglichkeiten, die Beschäftigung mit den eigenen Lebensentwürfen.

A: es hat einfach nix mehr gepasst. Ich hab mich dann entschieden, mich auf ein Sabbatical zurückzuziehen.

A: diese Phase war nix Ganzes und nix Halbes. Ich suchte ja eine Identität. Aber ich hab gemerkt: ich steh am Scheideweg, es geht nicht mehr zurück.

E: Ich hab mich gefragt: kann ich mit diesem permanenten Fließzustand leben? Es gibt Erlebnisse, wo ich den Henkel vom Neuen schon in der Hand hab...

E: im selben Moment lachen und heulen können – das ist die Essenz; das Leben ist ein

Für leitende Führungskräfte scheint es oft ist schwierig zu sein, sich diese neutrale Zone formal zu organisieren. Erstes sind sie ohnedies nicht unterbeschäftigt, zweitens steigen der operative Druck und das Tempo gerade in den frühen Zeiten des entstehenden Veränderungsdrucks. Wie lässt sich bei vollem Terminkalender und 70-80 Stundenwoche eine „Auszeit von den konventionellen Aktivitäten des Alltagslebens, in der sich eine neue Bewusstheit und Aufmerksamkeit für das eigene Selbst ausprägt“ auf die Beine stellen? Coaching ist eine in steigendem Maß genutzte Möglichkeit, sich einen solchen Rahmen zu schaffen. Auch Wellness-Kurzurlaube werden zunehmend zu einem gesellschaftlich anerkannten „Regenerations“-Raum, den leitende Führungskräfte nutzen. Und letztlich organisiert sich das Leben, die Räume, die es braucht: die vielen toten Stunden Reisezeit in Fahr- und Flugzeugen werden nicht mehr mit Telefonaten und Informationsaufnahme verbracht, sondern für „Abschalten“ genutzt, der Schlaf reduziert.



Die Transition-Checkliste

nach W. Bridges

(Transitions, Making Sense of Life's changes)

- Nimm Dir die Zeit, die Du brauchst
- Triff Vorkehrungen für Übergangsstrukturen
- Handle nicht aus Aktionismus
- Erkenne, warum Du Dich nicht wohlfühlst
- Sorge für Dich in vielen kleinen Dingen
- Erkundige die andere Seite des Wandels
- Finde Dir Menschen, mit denen Du reden kannst
- Finde heraus, was in den Seitenstrassen des Lebens auf Dich wartet
- Nütze diese Transition für eine neue Form von Lernen
- Erkenne, daß Transition eine eigene Gestalt hat

Der Neubeginn

Das Eintauchen ins Chaos der neutralen Zone führt zu einem Umbau und einer Neukonfiguration des Inneren. Neu und alt werden für die nächste Lebensphase integriert, eigentliche Wünsche und Sehnsüchte eingewebt, man beginnt, sich mit dem

Konkreten des Neubeginns zu identifizieren. Das ist mit einem Energiezuwachs verbunden und mit dem Gefühl von Bewegung / Momentum. Der Neubeginn ist die Rückkehr in den „Main Flow“ des Lebens. Das zeigt sich in der Wiederaufnahme von sozialen Kontakten, im neuen Engagement für das Alltagsleben. Das Leben bekommt wieder Richtung und nimmt verständliche Muster an.

A: Dann kam die Phase, wo es mir von der Energie und vom Wohlbefinden besser ging. Nachdem ich dann gekündigt hatte, kam der Anruf, das war das Erste, was zufällig entstand. Und dann ist es so weitergegangen... ich werde angefragt, kriege gutes Feedback...

Personal mastery

Senge's Konzept der Personal mastery meint eine Technologie der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, die zwei grundsätzliche Verhaltensweisen umfasst:

E: Begonnen hat es mit der Frage: was will ich überhaupt?

A: Das war das Erste in meinem Leben, das wirklich entstanden ist, nicht zielorientiert geplant. Meine Meditationslehrerin hat mir gesagt: das was du machst, was gut ist, ohne Megaanstrengung und schlechtes Gewissen, ist deine Begabung.



erstens klärt man immer wieder aufs

Neue, was für einen selbst wirklich Bedeutung und Wichtigkeit hat (Vision) und zweitens nimmt man kontinuierlich die gegenwärtige Realität deutlich wahr. Die Lücke zwischen dem, was wirklich wichtig ist, und der gegenwärtigen Realität erzeugt eine kreative Spannung. Personal mastery ist die besondere Form von Lernen im Leben, die diese kreativen Spannungen schaffen und erhalten will und damit ständig die eigene Fähigkeit erweitert, diejenigen Ergebnisse im Leben zu erzielen, die man wahrhaft anstrebt (Senge, 1990, S.180ff.).

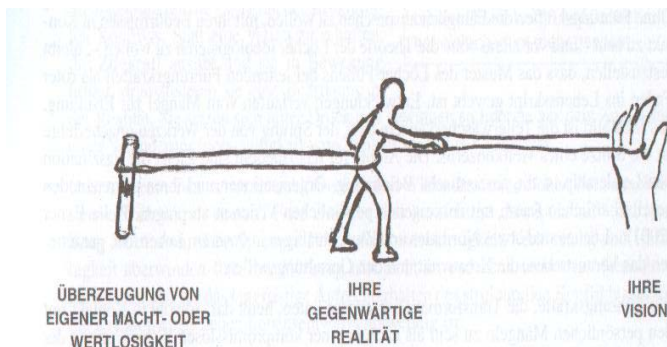
Fritz (Fritz, 1991, S.260ff.) nennt die kreative Spannung den „strukturellen Konflikt“. Mit diesem Begriff lenkt er die Aufmerksamkeit auf den Aspekt, dass wir in (mental) Strukturen wahrnehmen und handeln. Und zusätzlich zu Senge's Spannungsfeld zwischen Vision und gegenwärtiger Realität macht er ein weiteres Spannungsfeld

auf, in dem Personal mastery sich bewegt: so wie das Individuum einerseits wie von einem

Gummiband zu seiner Vision gezogen wird, so gibt es tiefere, widersprechende Überzeugungen, die das Erreichen der Ziele untergraben. Ein zweites Gummiband zieht in die Gegenrichtung zu impliziten Überzeugungen der eigenen Machtlosigkeit und Wertlosigkeit. Je näher man dem einen Pol kommt, desto stärker wird man gleichzeitig zum anderen gezogen. Nach Fritz ist diese strukturelle Spannung konstitutiv für jeden Schöpfungsprozess. Wenn es um grundlegende Orientierungen, um wesentliche

E: Die Bilder gibt's schon lang, aber sie sind noch nicht integriert – wie wenn die Wirkungsgradkurve vom Motor bei 97% ist... Wenn man das integriert hat, was kommt dann? Es gibt so absurde Situationen warum haben wir uns damit noch nicht beschäftigt?

E: Wie kann ich diese Spannung aufrechterhalten? Manchmal fliegen die Kugeln scharf. Kann ich mir das zumuten? Halt ich das selber aus?



Kreationen im Leben geht, muss dieser strukturelle Konflikt oft über Jahre aufrechterhalten werden.

Abbildung 1: Das Leben zwischen den Gummibändern (nach Senge, 1996)



Von Löchern, Realität und Vision

Das Tableau der Transition hat, besonders in den ersten zwei Phasen, viele Ähnlichkeiten mit dem einer klinischen Depression. T. Real zieht aus seiner Arbeit als Psychiater den Schluss, dass die Flucht in die Grandiosität Kern der verborgenen aber verbreiteten männlichen Depression sei, die letztlich der Versuch ist, schmerzhaft Erfahrungen des verminderten Selbstwertgefühls zu kompensieren (Real, 1999). Je weniger Selbstwertzweifel vorliegen, desto lascher dürfte im strukturellen Konflikt das Macht- und Wertlosigkeitsgummiband sein – möglicherweise ist aber dann auch das Visionsgummiband nicht sehr zugkräftig. Als Resultat unserer Sozialisation, die uns sehr auf die Erreichung von Zielen konditioniert, fühlen sich fast alle Menschen von ihren intrinsischen Bedürfnissen abgeschnitten und haben das Gefühl, sie seien unfähig, sich ihre Wünsche zu erfüllen.

Was heißt das für leitende Führungskräfte und ihre Persönlichkeitsstrukturen? Wie würde unsere Wirtschaft aussehen, wären ihre Bosse buddhistische Mönche? Das Abendland und seine Schöpfung des Turbo/ Kapitalismus sind aufgebaut auf der Grundannahme des Mangels, des Fehlenden in der Persönlichkeit und ihrer Daseinsberechtigung. Was kulturraumgeschichtlich im Calvinismus verankert ist spiegelt sich im individuellen „Leben mit Löchern“ (Exner 2001): mit ungestillter Sehnsucht nach Vollständigkeit und Harmonie, mit Annahmen über die eigene Minderwertigkeit, Gefühlen der Unvollkommenheit, permanenter Zielorientierung und Ruhelosigkeit. Erfolg, die Möglichkeit, sich Visionen zu verwirklichen, Zufriedenheit mit sich selbst zu finden, sind Wege, „Löcher zu füllen“. Ein so gefülltes Leben ist in unserem Kulturraum ein erfülltes Leben. Ohne Führungskräften die Fähigkeit absprechen zu wollen, mit ihren Bedürfnissen in Kontakt zu sein – und vor allem ohne die Theorie der Löcher ideologisieren zu wollen – bleibt festzustellen, dass das Muster des Löcher-Füllens bei leitenden Führungskräften als roter Faden ins Lebensskript gewebt ist. Entwicklungen verlaufen vom Mangel zur Erfüllung, das Idealbild ist die Tellerwäscherkarriere bzw. der Sprung von der Werkzeugmacherlehre an die Spitze eines Weltkonzerns. Die Atouts für das Handeln sind Ziele, die Faszination von Leadership ist die narzisstische Belohnung, Organisationen und ihren angrenzenden gesellschaftlichen Raum mit den eigenen persönlichen Visionen zu prägen. Hella Exner: „Löcher sind etwas Normales und Zweckmäßiges in unserem Leben. Sie garantieren das Voranstreben, die Kreativität und den Gestaltungswillen.“ Für Führungskräfte, die Transformationsprozesse leiten, heißt das, sowohl in Kontakt mit den persönlichen Mängeln zu sein, als auch in einer kompromisslosen Wahrnehmung der Realität sowie in der persönlichen Vision für einen nächsten Lebensabschnitt. Quasi dreibeinig unterwegs zu sein: in Kontakt mit allen drei Polen und in Reflexion über die Wirkungen der eigenen



Psychodynamik. Nur das Getriebensein durch die Dynamik von Mangel und Vision führt nicht selten zu Hybris und Manie an der Spitze von Organisationen im Change, unter der der Pol der kompromisslosen Realitätswahrnehmung leiden und in Folge die Vision oft schnell wie ein Strohfeuer zusammenbrechen lassen kann (ganz abgesehen von möglichen fatalen Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Realitätswahrnehmung). Wie die leitenden Führungskräfte an den Schaltstellen der Organisation mit ihrem Leben zwischen den Gummibändern umgehen, kann von schicksalshafter Bedeutung für die Organisation sein.

Das Leben zwischen den Gummibändern

Nach Fritz wenden die meisten Menschen drei wenig effiziente Strategien an, um den strukturellen Konflikt zu bewältigen und Handlungsenergie zu finden:

- Sie lassen ihre Visionen, ihre Verbindung mit dem, was für sie in ihrem Leben wirklich Bedeutung hat, erodieren und rücken damit näher auf den Macht- und Wertlosigkeitpol im Lebensgefühl. Mit H. Exner gesprochen: Sie stopfen ihre Löcher, füllen sie nicht – z. B. mit Hyperaktivität, Projektion der eigenen Mängel/Löcher auf andere Menschen, Zuschreiben von Fremdeinwirkung (mir gönnt keiner was), Bewunderungssucht, Versinken in Antriebslosigkeit.

E: Ich bin in ein extremes Regressionsgefühl gefallen, hab lang gebraucht, mich wieder zu stabilisieren. Emotional am Limit, mit Panikattacken.

E: Dann kam der Maßive Absturz mit einem Kundenprojekt. Mich hats zerlegt wie einen Dampfkessel. Je mehr ich mich hineinverbissen hab, desto schlimmer ist es geworden. Nach einem halben Jahr war das tot.
- Sie manipulieren die Dynamik des strukturellen Konflikts. Statt eine Vision zu schaffen, die Zugkraft ausübt und sie in Bewegung bringt, dramatisieren sie eine Bedrohung in der Realität. Sie setzen sich unter Druck und gewinnen so Energie aus dem Zugzwang einer Veränderungsnotwendigkeit vom Typ der schlechten Nachricht.
- Oder sie versuchen es mit Entschlossenheit und Willenskraft, um sich selbst zu mobilisieren.

A: Ich hab viel mit dem Gefühl von Misserfolg gekämpft, versucht, positiv zu denken, versucht, da zu bleiben. Es hat nicht funktioniert, hat einfach nicht mehr gepasst.

Willenskraft ist nach Fritz aber nur eine kurzfristige „Motipulation“ (R. Sprenger: manipulierte Motivation), die Antriebslosigkeit, Verkrustung und Unfähigkeit überwinden soll; ihre Wirkung hält nicht an und kann nicht das Momentum entwickeln, das für das langfristige Aufrechterhalten des strukturellen Konflikts und für die Kreation eines neuen Lebensentwurfs notwendig ist. Alle drei dieser Strategien



sind alltägliche Verhaltensweisen (auch) von Führungskräften, die Transformationsprozesse steuern. Sie sind wenig wirksam, wenn es darum geht, den Menschen in Organisationen die nötige Glaubwürdigkeit, Zuversicht und Greifbarkeit von Zukunft zu vermitteln. Das erste Screening der Führungsbotschaften durch die Mitglieder der Organisation ist immer: „glauben die selbst was sie sagen?“ Führungskräfte, die hier überzeugen, haben einen anderen Umgang mit dem strukturellen Konflikt. Wie soll man mit dem strukturellen Konflikt umgehen? Vorweggenommen: die Antwort lautet: durch schrittweisen Aufbau von wirklich bedeutungsvollen Ergebnissen auf der Realitätsseite. Rein systemisch gesehen heißt das: in der Realität Ereignisse schaffen, die für beide Antriebspole – den Mangel und die Vision Bedeutung haben. Ereignisse, die in hinreichender Menge Anschlussereignisse nach sich ziehen, bis sich ein neues selbstreferentielles System bildet.

What matters to you matters because it matters – von der Selbst/Organisation der Bedeutung

Woher weiss man, was wirklich bedeutungsvolle Ereignisse sind? Was Bedeutung ist bzw. hat? Ein häufig verfolgter Zugang ist, bei den eigenen Überzeugungen, Weltanschauungen, Kernproblemen, oder auch bei den eigenen Werten und der eigenen Identität nachzuschauen. Mit diesem Zugang wäre man aber unterversorgt für die zweite Phase der Transition – das Leben zwischen den Welten. Man würde lediglich einige Stufen herabsteigen auf der „Abstraktionsleiter“, die unsere Wahrnehmungs- und Handlungsleitenden mentalen Modelle als Ergebnisse eines Abstraktionsprozesses hervorbringt. Diese Abstraktionsleiter hilft uns im Alltag Komplexität zu reduzieren und handlungsfähig zu bleiben. Sie hat nach Ross und Isaacs die folgenden Stufen zunehmender Abstraktion und Verdichtung von Ereignissen (R. Ross, W. Isaacs, Fieldbook zur 5. Disziplin):

- für Dritte beobachtbare Daten und Erfahrungen
- persönliche Beobachtung und Auswahl von Daten
- Hinzufügen von Bedeutungen (persönliche und kulturelle)
- Entwickeln von Annahmen
- Ziehen von Schlussfolgerungen
- Entwickeln von Überzeugungen in Bezug auf die Welt
- Handeln gestützt auf Überzeugungen.

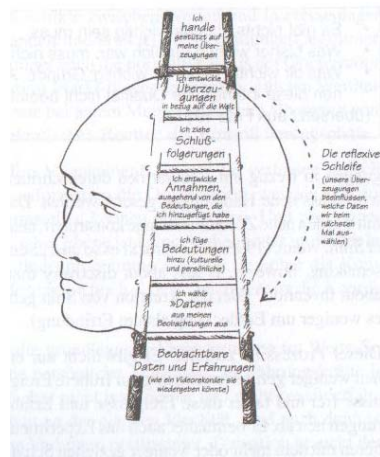


Abb 2: Die Abstraktionsleiter (Senge et al., 1997, S.280)

Ein ledigliches Zurückgehen vom „Handeln gestützt auf Überzeugungen“ auf die Stufe „Entwickeln von Überzeugungen in Bezug auf die Welt“ macht nur ein kleines Fenster für mögliche alternative Handlungen auf. Selbst ein weiteres Herabsteigen auf der Abstraktionsleiter, indem man – im Regen der fallenden Blätter – Schlussfolgerungen und Annahmen in Frage stellt, führt nicht zu Transition im Sinn einer grundlegenden Neuorientierung. Auch der häufig verfolgte Zugang, auf das wirklich Bedeutsame zu kommen, indem man bei der eigenen Identität nachschaut, um es dort zu „entdecken“, kann nicht zu einer grundlegenden Neuorientierung führen. Das Konzept der Entdeckung würde voraussetzen, dass es die Bedeutung schon gäbe und dass sie generativ sei, dass, wenn man nur nah genug dran käme, it would turn on you and turn you on. Tatsächlich führt diese Art der Gralssuche, nicht nur zum Seminar-tourismus, sondern auch zur einer Passivität und zum Kontaktverlust mit der kreativen Spannung. Der Imperativ „entdecke dich selbst“ kann nicht zur Beantwortung der Frage führen, was wahre Bedeutung hat. Schon wegen der Zirkularität in der Einheit von Beobachter und Beobachtetem ist das nicht möglich. Was in der zweiten Phase einer grundlegenden Neuorientierung zu leisten ist, ist

Es gibt nichts, das Dir wichtig sein muss
 Was bisher wichtig für Dich war, muss nicht länger wichtig sein.
 Was Dir wichtig ist, ist Dir wichtig; Gründe, Argumente oder Zwecküberlegungen können diese intrinsische Qualität nicht beeinflussen.

(Übersetzt aus Fritz 1991)



das Hinzufügen und der Umbau von Bedeutungen. Das betrifft genau die Ebene der Werthaltungen, die „Haut“, die Kontur, die Webmuster und Grenzen der eigenen Identität.

Transition betrifft den Umbau, die Entwicklung von Identität; drum macht es wenig Sinn, auf die bestehende Identität zu referenzieren, wenn man neue Lebensentwürfe kreieren will. Es geht genau um ein Unterschreiten des Wahrnehmungsfilters der eigenen Werthaltungen und Identität, um ins Chaos der ungefilterten Daten, Erfahrungen, Ereignisse einzutauchen und Zugang zum Neuen, wirklich Bedeutsamen zu finden. Das Ergebnis ist, dass beobachtbare Daten und Erfahrungen neu integriert werden und in reflexiven Schleifen die Abstraktionsleiter bis zur Entwicklung grundlegend neuer Überzeugungen in Bezug auf Realität neu durchschritten wird. Dass neue Handlungen gesetzt werden. Damit werden neue Zusammenhänge konstruiert, neuer Sinn. Weick drückt es so aus: „Sensemaking, however, is less about discovery than about invention.“

(Weick, 1995, S.13).

Dieser Prozess ist zirkulär: er gibt nicht nur einen weniger gefilterten Zugang auf frühere Ereignisse frei und greift diese Ereignisse und Erfahrungen neu ab. Er beinhaltet auch das Experimentieren mit dem mehr oder weniger gezielten Schaffen neuer, bedeutungsvoller Ereignisse, die ihrerseits wieder Wahrnehmung für das wirklich Bedeutungsvolle in einer Lebensphase prägen und öffnen. “To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, create facticity” (Turner 1987, zitiert in Weick 1995, S.14; Bei der Kreation von Sinn geht es darum, Faktisches zu konstruieren, auszufiltern, in Bezugsrahmen zu stellen und zu kreieren). Der Neubeginn ist dann eingeläutet, wenn die Dinge soweit integriert sind, dass es auf der Basis eines neuen Identitätsgefühls letztlich neue handlungsleitende Überzeugungen in Bezug auf die Welt gibt, neue mentale Modelle.

Mit dem neuen Identitätsgefühl kommt die neue Lebensenergie, mit der neuen Integration von Ereignissen und Erfahrungen – mit den neuen mentalen Modellen – die Stabilität und Nachhaltigkeit, die das Schaffen neuer, bedeutungsvoller Ereignisse braucht. Für den Erfolg der Transition ist es entscheidend, den mitunter schmalen Grat zu erwischen zwischen – Lernen verunmöglicher – Unerschütterbarkeit der eigenen Identität und zuviel Erschütterung – mit Verlust von Integrationsfähigkeit und Selbststeuerung. Im Gehen auf diesem Grat liegt

E: Dann war ich auf diesem Kongress in Manchester, da waren 400 Leute. Ich hab das Konzept ja immer schon gewusst... aber plötzlich hab ich das erkannt und Energie geladen.

A: Ich bin vielleicht zu 50% in meiner neuen Lebenssituation verankert. Hab noch Ängste davor, das nicht zu schaffen. Finde es aber auch sehr aufregend, so viele Dinge zum ersten Mal zu machen.

E: Das war dann eine Maßive Grenzüberschreitung. Innerhalb weniger Monate hatte ich grundlegende Dinge geklärt...:

A: ich merke, es geht jetzt irgendwie schnell weiter. Die Erfahrung festigt sich schnell.



wahrscheinlich die Art of Transition. Was heißt das für Führungskräfte in Transformationsprozessen? Als Mitglieder des Top-Managements stehen sie mit ihrer Person für die normative Basis der Organisation. Anders ausgedrückt, ihre persönlichen Werthaltungen geben den unternehmerischen Handlungsrahmen vor, die Basis, auf der politische Konflikte zwischen Werten und Interessenlagen der unterschiedlichen Stakeholder ausgehandelt und konkrete Entscheidungen legitimiert werden. Radikale Transformation betrifft immer auch die normative Basis der Organisation; – um vom kommunalen Energieversorger zum Marktplayer zu werden, müssen radikal Werthaltungen umgebaut werden, genauso wie bei jedem Merger oder beim Übergang vom Anything-goes der Pionierphase zur bürokratischen Routine der Konsolidierungsphase. Das betrifft zu allererst die Personen des Top-Managements. In der Tat verlassen ja viele Führungskräfte in Zeiten von radikaler Transformation die Organisation, weil sie sich die auf die geänderte Wertbasis persönlich nicht umstellen können oder wollen. Und ohne einen Umbau der Werthaltungen auf ganz persönlicher Ebene, ist keine Authentizität im Handeln, keine Glaubwürdigkeit für die neuen Handlungsprogramme möglich. Je höher die Komplexität – und die ist hoch bei radikaler Transformation –, desto wichtiger ist die Koordination von Verhalten in der Organisation über Sinn. Deshalb ist bei radikaler Transformation, die grundlegende Veränderungen im Werteset des Top Managements mit sich bringt, eine persönliche Transition der Führungskräfte in gewisser Weise unerlässlich. Transition ist aber nicht instruierbar und nicht passiv erfahrbar, sie funktioniert nur mit intensiver Arbeit an der eigenen Identität. Und auch dann ist das Ergebnis dieser Identitätsarbeit nicht im Vorhinein bestimmbar. Transition braucht den Pol der Attraktion für persönliche Entwicklung, um sich entfalten zu können. Die Frage, wie Transition gelingen kann, ist letztlich die Frage, wie der Mensch zur Vision findet, zu dem was wirklich Bedeutung hat in seinem Leben/sabschnitt.

E: Ich weiß nicht, worauf ich geachtet habe, es hat einfach geflutscht und ich hab gemerkt: das stimmt.

Wo geht's hier zur Vision?

Um sich selbst wirklich für eine grundlegende Neuorientierung bereit zu machen, sollte man sich – nach Fritz – zuerst für die Frage zu öffnen: was will ich schöpfen/ erschaffen? Im Kontext eines konkreten strukturellen Konflikts ergeben sich die Handlungen aus dem „path of least resistance“, dem Weg, der „ganz natürlich“ von einer konkreten Ausgangslage zu einem gewünschten Ergebnis führt (Fritz 1999, S.36).

Während Fritz also für eine kreative Orientierung plädiert, um zu den wirklich gewünschten Ergebnissen im Leben zu kommen, sieht Charlotte Roberts (Senge et al. 1997, 263 ff) die kreative Orientierung als ledigliche Kehrseite der reaktiven Orientierung



(die Welt passiert mir); beide Orientierungen gehen von einer „Fragmentierung“ aus, von der Annahme, dass es eine Trennung zwischen dem Selbst und dem Rest der Welt gibt. Beide Orientierungen gehen von der Differenz Macht/Ohnmacht aus und vom Versuch, Kontrolle zu gewinnen. Die eigentliche Alternative ist für sie eine interdependente Orientierung, die vom intuitiven Erleben ausgeht, dass das Individuum – bei persönlicher Integrität – Teil eines größeren Ganzen ist, und so eine Verwandtschaft zwischen innerer Bewusstheit und äußerer Realität spüren kann. Dieses „Teil-von-etwas-Sein“ begründet nach ihrer Überzeugung einen dynamischen, langfristigen Entwicklungsprozess. Die tiefsten intrinsischen Bedürfnisse des Individuums sind da zu finden, wo man die wichtigsten Wechselbeziehungen im gemeinsamen System von Selbst und Umwelt berührt und mit dem „Zweck“, der Ordnung des Gesamtsystems in Kontakt kommt. In diesem Kontakt ergibt sich nach Roberts die Erfahrung einer „höheren, gemeinsamen Sinn-Ausrichtung“, die Basis für konkrete Visionen und ihre Zugkraft ist.

E: Ich hab dann Bücher gelesen und Aufstellungen mitgemacht. Und hab gemerkt, wie die Leute so reden, da gibt's auf der Meta-Ebene eine gemeinsame Wahrnehmung, Sprache, Seele – lauter Rilkes – ob Landwirte oder Manager. Da gibt's eine enorme Stimmigkeit, die sehr berührend ist.

E: da gibt's diese Erfahrungen von Synchronizität – Denken und Ereignisse, die zufällig zusammentreffen, aber ganz unwahrscheinlich sind.

Struktureller Konflikt und strukturelle Kopplung

Den phänomenologisch unterlegten Modellen der kreativen Orientierung von Fritz und der interdependenten Orientierung von Roberts sei hier ein aus dem systemischen Theorierahmen abgeleitetes Modell hinzugefügt. Das systemische Verständnis geht von einer Beziehung der strukturellen Kopplung zwischen Selbst (gemeint ist das psychische System) und Lebensumwelt aus. Es konstruiert das Selbst mit seinem Entwicklungspotenzial als autopoietisch und selbstreferentiell; ein jeweiliger persönlicher Entwicklungsschritt ist nicht instruierbar. Persönliche Entwicklung lässt sich beschreiben mit dem paradigmatischen Wechsel von Grundorientierungen (Wandel zweiter Ordnung / double loop-learning) vor dem Konstrukt des Driftens von Selbst in Kopplung zur Lebensumwelt in verschiedenen Lebensphasen.

Dem Konstrukt des strukturellen Konflikts das der strukturellen Kopplung zur Seite zu stellen, heißt, das Objektiv auf die Transaktionen zwischen Selbst und Lebensumwelt auszurichten, auf die Strukturen, die Ereignissen und Handlungen zugrunde liegen. Es bedeutet, in der Folge den Spielraum für die Gestaltung einer grundsätzlich neuen Lebensphase im Produzieren von neuen Entscheidungen und Ereignissen zu

E: Die Idee ist aufgegangen. Jetzt stellen sich für mich die Fragen: wie handeln wir die Idee, die wir in die Welt gesetzt haben? Welche Rolle wollen wir da spielen, welche Claims abstecken?



verstehen, im Schaffen von Fakten. Nach Weick passieren die neuen Ereignisse zeitlich vor den neuen Konstrukten. „Action shapes cognition“ (Handeln prägt Erkenntnis). „The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret“ (Weick 1995, S.12; der Hauptunterschied ist, dass es bei der Kreation von Sinn um die Frage geht, wie Menschen das hervorbringen, das sie dann interpretieren). Neue Ereignisse – die anschlussfähige Entscheidungen und Ereignisse und damit letztlich neue Zirkularitäten auslösen – werden aber nur möglich, nachdem die alten Konstrukte soweit dekonstruiert sind (am Boden der Leiter), dass jedes – auch ein zurückliegendes – Ereignis zu einem „neuen Ereignis“ werden kann. Ein systemischer Zugang zu Transition heißt, die Aufmerksamkeit abzuwenden von Fragen der Genese, des Nacheinander von und der Kausalität zwischen Mangel, Realität und Vision. Es bedeutet, die Beobachtung zu lenken auf Selbst-Wahrnehmung als Wirkungsgefüge aus allen drei Polen, die quasi in ihrer Interaktion miteinander emergieren. Der Mangel wird unterwegs bewusst oder wirksam, die Realität wird heute so und morgen anders überprüft, die Vision entsteht beim Gehen. Der Sinn dieses Systems ist Transformation zu produzieren. Evolution verläuft nicht nach Plan, Lebensentwürfe und Lebenspläne sind nicht vom Reissbrett auf die Baustelle zu bringen. So wie wir nur Gemälde schaffen können, nicht die Malerei (vergl. Fritz, 1991), so kann auch eine grundsätzliche Neuorientierung im Leben nur im Dekonstruieren von alten Lebenszusammenhängen und im Produzieren von Einzelereignissen bestehen. Im selbstorganisierenden Prozess „zwischen den Welten“ kommt Bedeutung ins Fließen; es bilden sich neue Attraktoren im Zusammenspiel der Pole Mangel, Realität und Vision in der spezifischen Lebenssituation. Das wird erlebt als gerichtet, als intrinsisch – von Innen getrieben. Dies ist – konstruktivistisch gesehen – aber eine Qualität von Wahrnehmung, die wir bei der Betrachtung jedes Systems erleben. Von Innen gesteuerte, sich aus sich selbst ergebende Ausrichtung ist eine Anmutung jedes Systems – warum sollte das im Wirkungsgefüge der Transition anders sein? Wenn es gelingt, langfristig einen strukturellen Konflikt aufrechtzuerhalten, und überdies neue bedeutungsvolle Ereignisse in einem Rhythmus von Forderung und Konsolidierung (stretch and consolidate (Fritz, 1999)) hervorzubringen, ergibt sich zwangsläufig rückblickend ein stimmiges Muster mit der Anmutung eines vorab entworfenen Plans. Das Muster ergibt sich aus der Zirkularität der Ereignisse, nicht aus ihrer absichts- oder planvollen Verknüpfung. So ähnlich geht es uns auch in der alltäglichen Vieldeutigkeit unserer Identität, in unserem „parliament of selves“ (im Parlament unserer Identitäten), weil: „we are many“ (von uns gibt's viele) (Weick 1995, S.18). Persönliche Identitäten konstituieren sich in interaktiven Prozessen. Wenn wir zwischen sehr unterschiedlichen Lebensumständen abrupt wechseln, überrascht uns das oft selbst. Die Rückkehr von einem langen Urlaub an den Arbeitsplatz ist ein Beispiel dafür: bis unmittelbar vor dieser Rückkehr haben wir oft kein Bild davon, wie das jemals funktionieren soll, diese ganz andere System Ich-am-Arbeitsplatz zu leben. Es sind die vielen kleinen Ereignisse, die uns wieder eingleisen und am Ende des ersten Arbeitstages



liegt der Urlaub in weiter Ferne – ob wir in der Früh einen Plan zur Gestaltung des ersten Arbeitstags hatten oder nicht, ist dabei ganz belanglos.

Was heißt das für Führungskräfte, die Transformationsprozesse in Organisationen leiten? Es heißt, dass organisationale Transformation für sie in der Regel mit persönlicher Transition verbunden ist. Es heißt auch, dass Erfahrungen mit persönlicher Transition ihre Kommunikation und nachfolgend ihre Glaubwürdigkeit wesentlich fördern können. Der Prozess persönlicher Transition wird seinerseits gefördert durch eine Haltung sich selbst gegenüber, welche die eigene Entwicklung in Phasen grundlegend neuer Lebensorientierung nachhaltig fördert und nährt und doch dem Ungewissen, dem Brüchigen und Chaotischen die Räume lässt, aus denen neue Orientierung und neue Kreativität entstehen kann. Sich auf diesen Prozess einzulassen, sich in ihm bewegen zu können ist für leitende Führungskräfte möglicherweise hilfreicher, als sich „am Schreibtisch“ einen schweren Kopf zu machen, um eine konkrete Vision zu finden. Wer diesen Prozess aufmerksam lebt, schafft sich den Rahmen dafür, die Ergebnisse zu erzielen, die er/sie wahrhaft anstrebt – bzw. die Ergebnisse wahrhaft anzustreben die er/sie erzielt – wie man es nimmt.

Literatur

Bridges, W.: Transitions Making Sense of Lifes Changes, Perseus Books Publishing, L.L.C. 1980, ISBN: 0 201-00082-2

Exner, H.: Theorie der Löcher, Skriptum aus der Coachingsausbildung, Beratergruppe Neuwaldegg

Fritz, H.: Creating, A guide to the creative process, Ballantine Books/Random House, New York 1991, ISBN 0-449-90801-1

Fritz, H.: The Path of Least Resistance for Managers, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, ISBN 1-57675-065-5

Heitger, B., Doujak, A.: Harte Schnitte, neues Wachstum, Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Frankfurt / Wien, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002

Königswieser, R.: Die Auswirkung schockierender Nachrichten: psychische Bewältigungsmechanismen und Methoden der Überbringung, in: DBW 45(1985)

Real, T.: Mir geht's doch gut, männliche Depressionen, Scherz Verlag, 1999, ISBN 3-502-14591-1

Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Klett Cotta, Stuttgart 1996, ISBN 3-608-91379-3

Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C., Ross, R.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Klett Cotta, Stuttgart 1997, ISBN 3-608-91310-6

Sennett, R.: Der flexible Mensch, Berlin Verlag 1998, ISBN 3-8270-0031-9

Sprenger, R.: Mythos Motivation, Campus Verlag

Weick, K. E.: Sensemaking in Organisations, Foundations for Organizational Science, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli, 1995, ISBN 0-8039-7176-1

Ich danke Amel Karboul (Beratergruppe Neuwaldegg) und Eric Pötttschacher (Instinct Domain) für die Interviews zu ihren persönlichen Erfahrungen zum Thema grundlegender Neuorientierung in ihrem Leben.