

September 2010

Text von <http://www.interview-magazin.ch/artikel/veraenderungsmangement---jetzt-den-heldenweg-gehen.html>

Veränderungsmanagement - jetzt den Heldenweg gehen

Change- und Entwicklungsprozesse lassen sich mit dem Heldenprinzip® erfolgreich gestalten! Die Berliner Beraterin Nina Trobisch erklärt, warum der uralte Heldenmythos in Kombination mit modernen Managementmethoden geeignet ist, Veränderungen nachhaltig zu etablieren.

Die Welt ist aus den Fugen

Neuausrichtungen, Umstrukturierungen, Prozessoptimierung, Marktschrumpfung, Finanzkrise – dies sind die derzeit vorherrschenden Themen in Unternehmen, denen es Rechnung zu tragen gilt. Doch das sind keine lapidar risikoarmen Angelegenheiten. Sie ähneln weniger einem Spaziergang durch einen Rosengarten als einer Heldenreise durch gefährvoll unbekanntes Land.

Um den Veränderungsturbulenzen Stand zu halten und sie erfolgreich zugestalten, bietet sich deshalb ein naheliegender und doch ungewöhnlicher Leitfaden an: das Prinzip der Heldenreise.

Der rote Faden der Veränderung

Für unternehmerische Veränderungen beweist dieser Weg, die Quest des Helden, seine dynamisierende und Orientierung gebende Kraft.

Dabei begreift die mythologische Definition den Helden als Sinnbild für diejenigen Menschen und Organisationen, die selbst erfahren haben, was es heißt, den Weg der Prüfungen und Wandlungen zu gehen. Für ihre Vision überschreiten sie Grenzen und überwinden Hindernisse, somit wachsen sie im Laufe der Entwicklung zu Experten für den mächtigen Prozess der Veränderung heran.

Und was bewältigen die Menschen in Unternehmen und Projekten anderes, wenn sie sich immer wieder den neuen Herausforderungen von Markt und Gesellschaft stellen?

Das Heldenprinzip® definiert den Begriff „Held“ in seiner ursprünglichen Bedeutung. Es geht nicht um die Ausbildung von Superhelden mit übermenschlichen Kräften, nicht um übermächtige Gestalten, denen alles gelingt, sondern um ein kraftvolles, energisches und umsichtiges Handeln von Personen und Organisationen im Umgang mit den Widersprüchen unserer Zeit.

Der Ablauf von Organisationsberatung, Coaching oder Training nach dem Heldenprinzip® basiert auf der charakteristischen Grundstruktur bekannter Heldenmythen, in denen die Geschichten der Helden in einer typischen Schrittfolge von Wandlungs- und Erneuerungsprozessen verdichtet sind. (J. Campbell, „Monomythos des Helden“).

In allen Kulturkreisen als Orientierungsmuster für Transformationsprozesse seit Jahrtausenden erprobt und bewährt, ist in diesem Monomythos ein bis heute gültiges Muster der Menschheit verkörpert. Deshalb eignet sich dieses Modell hervorragend, um Stärken zu fördern, Potenziale zu heben, Widerstände aufzulösen, Neuerungen zu meistern und Visionen zu leben. Organisationale und personale Wachstums- und Reifungsprozesse von Unternehmen, Gruppen und Individuen können mit diesem universalen Muster des Heldenweges analysiert und gefördert werden; denn hier wie dort steht der aufreibende und risikoreiche Weg eines Systems, das sich verändern muss oder will, im Fokus.

Diese universale Schrittfolge zeigt in einer klaren Struktur, wie solche Prozesse ablaufen: Der Aufbruch aus dem Status quo der Gewohnheit (bekannte Welt) führt durch das Überwinden grenzüberschreitender Schwellen in das Bewältigen unbekannter risikoreicher Situationen (Land der Abenteurer). Die dabei gewonnenen Ergebnisse müssen in die bekannte Umgebung zurückgeführt und dort verankern werden (neue bekannte Welt). Das Wissen und Nutzen dieses Ablaufs ist eine Orientierungshilfe, die den Akteuren Zuversicht gibt in ihre „heldischen“ Potenziale. Mit dieser Zuversicht können die heldischen Potentiale eingesetzt werden– der Mensch oder die Organisation wird zum gestaltenden Helden in der realen beruflichen Praxis.

Das Unternehmen als Held

Wegweiser und Navigation

Für die Herausforderungen von heute sucht das Management nach adäquaten Lösungsansätzen, die Komplexität, Risiko und Unplanbares handhabbarer machen. Die Begleitung unternehmerischer Prozesse nach dem Heldenprinzip® bietet ein kreatives Leitsystem, das für alle Unternehmensmitglieder nutzbar, begreifbar und nachvollziehbar ist. Mit der Analogie der Heldenreise wird implizites kollektives Wissen in gemeinsame explizite Handlungskompetenzen transformiert, die bei allen Beteiligten das Vertrauen in sich selbst und die Organisation stärken, ihre Motivation und Identifikation; und damit ihre Leistungsbereitschaft erhöhen.

Auf Prozessebene bietet dieses Konzept eine Strukturierungshilfe für systematisches Management. Es kann einerseits als stetiges Analysetool den Veränderungsprozess strukturieren und transparent machen. Erkennbar wird, an welchem Punkt der „Reise“ sich das Unternehmen gerade befindet: Hat es seinen Ruf klar vernommen und muss sich aus der „Weigerung“ hin zur „Überwindung der ersten Schwelle“ bewegen? Wie äußert sich beispielsweise konkret diese Weigerung; eher in unklaren Strukturen oder vielleicht im

Widerstand von Menschen? Steht man schon mitten drin im Innovationsprozess; kurz vor der „grössten Prüfung“ und muss sich darauf vorbereiten? Oder gilt es, die Errungenschaften von Veränderungsprozessen nun in der unternehmerischen Praxis zu implementieren und „Meisterzweier Welten“ zu werden?

Die konsequente Hinwendung zu den Stärken und Potentialen des Unternehmens – zu den Heldenanteilen – steht im Zentrum der Organisationsberatung. Entwicklungsarbeit nach dem Heldenprinzip zieht in jeder Etappe der Heldenreise aus den sachlich-fachlichen, den emotionalen und auch den physischen Ressourcen des Unternehmens die Inspiration und die Kraft für den Veränderungsprozess. Die Beratung gibt den Akteuren dafür betriebswirtschaftliche, künstlerischästhetische und auch organisationspsychologische Instrumente in die Hand. Im Ergebnis entsteht mit dem Bild des Heldenprinzips für die Beschäftigten und Führungskräfte ein gemeinsamer Kommunikations- und Handlungsraum. Anzeichen und Symptome für Veränderungen werden wach(sam) wahrgenommen. Diese Anzeichen werden mit einer offenen und wertschätzenden Haltung dahin gehend beobachtet, ob sie sich zu einem starken Ruf verdichten. Ist der Ruf stark genug, dann greifen alle Akteure auf die Entwicklungsstruktur des Heldenprinzips zurück und können den Weg gemeinsam gehen.

Auf diese Weise unterstützt die Anwendung des Heldenprinzips® die frühzeitige, kraftvolle Entscheidung für den Wandel, für den damit verbundenen Marktvorteil sowie für eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Wertschätzung basiert.

Der Mensch als Held

Brachliegende Potenziale für sich und die Organisation entfalten. Die Folie der Heldenreise aktiviert einen Dreischritt der Entwicklung:

- Aufbruch: vom Funktionieren zum Visionieren
- Land der Abenteuer: vom Erleben zum Gestalten
- Rückkehr: vom Gewinnen zum Umsetzen

Führungskräfte und Beschäftigte erleben in Seminaren oder Coachings ihre eigenen typischen Muster in Veränderungen. Sie lernen, diese Muster zu bearbeiten. Solche Muster sind z.B.:

Welche Haltung habe ich zu Veränderungen in meinem Unternehmen?

Welche inneren und äusseren Widerstände blockieren mich, aus festgefahrenen Verhältnissen aufzubrechen oder unbekannte Wege zu gehen?

Welche Kompetenzen auf dem Entwicklungsweg stehen mir zur Verfügung, welche Fähigkeiten brauche ich zusätzlich?

Welche Ressourcen und Quellen müssen und können aktiviert werden?

Sie erkennen, was Sie an Unterstützung und Stärkung brauchen, um das gewohnte,

unbefriedigende Funktionieren loszulassen und zum eigenverantwortlichen Agieren vorzudringen. Sie erfahren die Unverzichtbarkeit, das Gelernte in Handlungen umzusetzen. Sie erleben die (oft unterschätzte) Aufgabe, den gewonnenen „Schatz“ sicher zu implementieren. Auch wenn noch oft heruntergespielt oder gar vernachlässigt, ist eine Notwendigkeit für das Bewältigen von Veränderungsprozessen der kompetente Umgang mit Widersprüchen, Ambiguität (Mehrdeutigkeit), Konflikten und Emotionen. Die Analogie der Heldenreise fördert diese Kompetenzen. So können scheinbar widersprüchliche Aspekte situativ in Balance gebracht werden – Durchsetzungsvermögen versus Empathie, Kampfgeist versus Hingabe, Zielstrebigkeit versus Geduld, Kontrolle versus Vertrauen, Emotionalität versus Sachlichkeit, Kreativität versus Disziplin u.ä.

Führungskräften und Mitarbeitern wird auf diese Weise bewusst, was die Veränderung antreibt und was sie behindert. Individuell führt dies zur Klarheit der persönlichen Rolle sowie zu der Sicherheit, dass qualitative Erwartungen an den Veränderungsprozess durch die eigene aktive Entwicklungsarbeit zu erfüllen sind. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Mustern gelingt es, neue Lösungen zu entwickeln. Mut, Eigenständigkeit, Tatkraft und Stolz treten an die Stelle von Unentschlossenheit und Zögern. Kurzum: Es kommt das ins Fließen, was stockt, stört, stagniert.

Der Held in jedem von uns

Jeder Übergangsprozess, im Unternehmen wie im Privaten, fordert von den Betroffenen, in das Risiko des Unbekannten zu gehen. Aus Furcht vor dem Fremden verharren wir Menschen jedoch manchmal viel zu lange in unliebsamen Verhältnissen, schlucken, verdrängen und werden lieber krank, als dass wir uns den Herausforderungen stellen.

Doch Mensch und Unternehmen sollten ihrer Berufung (= der innere Ruf) folgen. Dazu muss die Bereitschaft entstehen, sich selbst nicht belügend in sich hinein zuhören. Die Berufung ist in vielerlei Hinsicht von Bedeutung: Sie offenbart die eigenen Talente und Fähigkeiten; sie öffnet den Blick für die Zukunft und die Perspektivender eigenen, möglichen Entwicklung. Heldenmythen sind dabei eine leichtverständliche Basis. Sie helfen, das implizite Wissen um die allgemeine Aufgabenstellung in Entwicklungsprozessen zu aktivieren. Die grosse, manchmal überwältigende Aufgabe der Entwicklung und Veränderung wird in überschaubare Etappen gegliedert, z.B. das Überwinden von Schwellen, um zu Neuem vorzudringen, das Erleben von Abenteuern, die Verknüpfung von Altem und Neuem. Auf diese Weise inspiriert, motiviert und begeistert die Berufung. Sie gibt dem Leben eine Richtung, eine Orientierung, einen Sinn.

Erforschung des Heldenprinzips als Innovationsdramaturgie

Im Rahmen eines Forschungsprojektes des Bundesministerium für Bildung und Forschung werden in praktischer Feldforschung mit kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie einem Ring of Leadership die Besonderheiten des Konzeptes wissenschaftlich vertieft, die in einer Modellbildung und anwenderorientierten Tools fließen.

Ästhetisierung und Emotionalisierung für ein zukunftsfähiges Management spielen hierbei eine wichtige Rolle.

Die vitale Kraft eines Unternehmens

Eine Heldenreise verschafft Unternehmen einen doppelten Nutzen: Zum einen gelingt es ihnen schnell und vor allem erfolgreich, Changevorhaben zu realisieren. Und zum anderen erhöht sich die Leistungsfähigkeit einer Organisation, eines Bereiches oder einer Abteilung, da ihre Mitglieder im Zuge dieser Auseinandersetzung mit sich selbst ihre Einsatz- und Leistungsbereitschaft noch einmal deutlich steigern. Beide Effekte wünscht sich wohl jedes Unternehmen, oder?

Leserservice: Überprüfen Sie selbst, wo auf Ihrer Heldenreise Sie sich heute befinden, machen Sie Ihren persönlichen Heldencheck unter www.heldenprinzip.de