

“Kritische Reflexion von persönlichen Grundauffassungen“

*„Schwierig sind nicht die neuen Gedanken;
schwierig ist nur, von den alten loszukommen.“*

Prof. John Maynard Keynes, britischer Nationalökonom

Arbeitsthese:

Was nicht ins Bewusstsein kommt, kann nicht verändert werden. Auch wenn wir sehr relevantes Neues lernen, setzen sich in unserer Praxis die unbewusst gebliebenen "alten" Auffassungen durch, die uns „in den Knochen sitzen“. Wir wollen etwas Anderes aber in der Praxis machen wir weiter wie bisher. Für effektives Verändern brauchen wir Bewusstsein über unsere "verborgenen Lenker" - unsere bisherigen Überzeugungen, die uns unbewusst leiten.

Ausgangsfrage:

Wie kommen wir unseren unbewussten Denkmustern und Grundauffassungen auf die Spur?

Beispiele für Veränderung von Grundauffassungen:

Die Annahme von vielen Seeleuten „Welt ist eine Scheibe“ veränderte durch die sogenannte „Seefahrtsschule von Sagres“ im 15. Jahrhundert unter der Leitung von Heinrich dem Seefahrer in „Welt ist eine Kugel“.

Die Routine der punktwisen Rationalisierung von Arbeitsabläufen (mit der Folge „Zwischenlager“ und „Warteschlangen“) veränderte durch das organisationale Lernen von Toyota in das Denk- und Verhaltensmuster „ständig ausgehend vom Wert für den Kunden den Wertschöpfungsprozess „vom Grund bis in den Mund“ verbessern“ (Lean Thinking).

Ein Coachee verändert im Coachinggespräch, entweder bilateral oder im Peer-Coaching in einer Action-Learning-Gruppe, durch bewusste Analyse und Verhaltensexperimente irrationale Überzeugungen, die selbstschädigend wirken und der Erreichung langfristiger persönlicher Ziele im Wege stehen (siehe Liste der 11 weitverbreiteten irrationalen Überzeugungen) in förderliche Vorstellungen.

Aktuell stehen wir vor der Herausforderung, in der finanzpolitischen Diskussion bisherige Paradigmen als Irrtümer anzuerkennen und uns auf andere Paradigmen einzulassen

Methoden zum Aufspüren unbewusster Denkmuster und Überzeugungen:

u.a.

„Produktive Protokolle“ (Chris Argyris und Donald Schön)
Das ABC – DE – Modell (Albert Ellis)

Das 2-Spalten-Protokoll (Chris Argyris und Donald Schön)
Die U-Prozedur (NPI Institut für Organisationsentwicklung)
Fragen zur Überwindung blockierender Überzeugungen (siehe Handout)

Lernblockaden:

Lernen umzudenken ist alles andere als selbstverständlich, denn
wir fühlen uns schnell in unserem Selbstwertgefühl bedroht, wenn Grundauffassungen von uns in Frage gestellt werden; dies gilt umso mehr, wenn uns der Besitz der Wahrheit wichtiger erscheint als die ständige Bemühung, ihr näher zu kommen;
wir probieren tendenziell lieber Leichtes aus, was uns vertraut erscheint, das aber nicht funktioniert, als Schwieriges, das uns fremd ist, auch wenn es zu nachhaltigen Verbesserungen führt;
wir sind allgemein geprägt durch den Drang, zu gewinnen, recht zu behalten (nur ja nicht das Gesicht verlieren!), negative Gefühle zu vermeiden, ... durch den damit verbundenen Reflex der Verteidigung des Bisherigen entgeht uns das Andere, das Fremde, das uns weiterhelfen könnte (siehe Modell 1, das Chris Argyris als unser dominantes Verhaltensmuster identifiziert hat)
wir treffen in einer Organisation selten eine „Fehlerkultur“ an, d.h. eine Umgebung, die dazu ermutigt, Fehler nicht zu vertuschen, und die es schätzt, dass die Beteiligten den Fehler offen besprechen und mit vereinten Kräften daraus lernen, so dass er nicht wiederholt wird.

Wandel in einer komplexen Umwelt:

1. Wandel ist meist schwerer zu vollziehen, dann zunächst angenommen; wir unterschätzen unser Bestreben, in der „Komfortzone“ des Bekannten und Vertrauten zu verharren, sowie unsere Angst vor dem Unbekannten, Andersartigen in der „Stretchzone“.

Action Learning Programme verschaffen Möglichkeiten zur Entschleunigung, wo vertraulich in kleinen unterstützenden Gruppen Fehler, Irrtümer, Nichtwissen und Blockaden offen besprochen und Rückfälle durch gegenseitige Ermutigung überwunden werden.

2. Um der komplexen Umwelt gerecht zu werden, braucht es zur Beurteilung von Wirtschaftsfragen die wiederholte (die Wirtschaftsverhältnisse verändern sich andauernd) Beteiligung diverser Beteiligter (z.B. Produzenten, Händler und Konsumenten sowie verschiedener Disziplinen, von alt, mittel und jung, Mann und Frau), um zu sachgerechten, nachhaltigen Lösungen zu kommen.

Action Learning Gruppen sind dem Lernen besonders förderlich, wenn die Teilnehmer aus verschiedenen Disziplinen kommen und mit verschiedenen Projekten beschäftigt sind, so dass sie einander aus sehr verschiedenen Blickwinkeln heraus konfrontierende Fragen stellen und anregenden Feedback geben können.

Otmar Donnerberg,
www.donnerberg.nl, otmar@donnerberg.nl, Traubengasse 13, 79576 Weil am Rhein