

Das 5- Grenzen - Prozessmodell

Die Grenze gegen die Wahrnehmung

Innerhalb der Bandbreite dessen, was wir aus biologischen Gründen überhaupt wahrnehmen können (allerdings durch unsere technologischen Instrumente erweitert), ergibt sich diese Grenze vor allem aus unserer Konzentrationsrichtung. Die Aufmerksamkeit ist nicht überall zugleich, und wo man nicht hinschaut, sieht man auch nichts. Meist liegt unsere Aufmerksamkeit darauf, unsere operativen Ziele zu erreichen und die täglichen Baustellen abzuarbeiten. Damit sind wir beschäftigt. Alles andere stört.

So geschieht es, dass Veränderungssignale in der Regel zunächst gar nicht wahrgenommen werden. Da sie aber in Krisenzeiten nicht einfach über Nacht verschwinden, neigen wir dazu, unsere Wahrnehmungsschwelle zu erhöhen, indem wir uns noch stärker auf unsere Ziele konzentrieren und, solange das irgendwie möglich ist, so zu tun, als sei da nichts.

Widerstandskräfte

Es gibt unterschiedliche Begrifflichkeiten für die individuellen und kollektiven Kräfte, die in uns wirken, um Störungen, Gefahr, Stress und Bedrohung zu widerstehen. Wir kennen die Begriffe „Abwehrmechanismus“ oder „Widerstand“. Wir können sie auch als eine Art Immunabwehr verstehen. Diese Widerstandskräfte wirken an unserer bewussten Wahrnehmung vorbei, oder besser ihr voraus, denn sie setzen schon vor der ersten Grenze ein. Das müssen sie auch, sonst würden wir von Informationen überschwemmt. Eine ganz grundlegende Form, dem zu widerstehen, besteht darin, die Reizschwelle zu erhöhen. Das ist auch die erste Widerstandskraft, die bereits Säuglingen und Kleinkindern zur Verfügung steht, und sie ist die letzte, die ganz alte Menschen aufweisen. Eine Erhöhung der Reizschwelle geht aber mit jeder Fokussierung der Aufmerksamkeit einher.

Was mit dem Nicht-Hingucken beginnt und mit dem „So tun, als sei nichts“ als Leugnung weitergeht, kann eine ganze Zeit lang gut gehen, bevor es nicht mehr gut geht. Viele von uns wissen das aus der Geschichte von Krankheiten, von beziehungs- oder Lebenskrisen. Auch Organisationen, besonders, wenn sie nicht unmittelbar dem knallharten Wettbewerb ausgesetzt sind, aber durchaus nicht nur dann, können Jahre damit verbringen, vor der Grenze gegen die Wahrnehmung vor sich hin zu werkeln, und manchmal verschlafen sie die Signale auch zu lange.

Während also die Grenze gegen die Wahrnehmung dafür sorgt, dass wir unsere Absichten und Ziele verfolgen können, verwandelt sie sich in transformatorischen Krisen zur ersten großen Hürde, die es zu überwinden gilt.

Die Grenze gegen die Information

Sind die Signale stark genug oder haben sie sich lange genug unterschwellig summiert, so dass sie unleugbar da“ sind, richten wir früher oder später unsere Aufmerksamkeit auf sie. Wenn das geschieht, werden sie mit einem sprachlichem Symbol des Unterschieds belegt: Sie werden in der Sprache oder dem Jargon der Kultur benannt. An der zweiten Grenze beginnt also der kulturelle Bedeutungsraum, der alles umfasst, wofür eine Kultur Worte hat. Dem kulturellen Bedeutungsraum und seinen sprachlichen Konzepten unterliegen die kulturellen Archetypen, die Vorannahmen über Zeit, Raum, Dinge und darüber, in welcher Beziehung diese zueinander stehen (Syntax).

Der Akt des Benennens

An der Grenze zwei findet also der magische, welterschaffende und welterhaltende Akt des Benennens statt. Der Name, den man der wahrgenommenen Störung gibt, entscheidet über ihr weiteres „Schicksal“. Ob man ihr tiefer nachgeht, und wenn ja, wo man dann nach Antworten sucht: außen oder innen, in der Tiefe oder der Breite, in der Vergangenheit oder Zukunft, Qualität oder Quantität.

Nehmen wir den Begriff „Umweltverschmutzung“, der Anfang der 1970er-Jahre erstmalig in unserem kulturellen Bedeutungsraum auftauchte. Er ist reine Sprachmagie: nachdem die Kultur zur Welt geworden war, wurde die Welt zur Umwelt – eine Welt rund um die eigentliche Welt herum, so, als sei die Natur eine Art Kulisse, vor der die wirklich wirkliche Welt stattfindet.

Wie viel trefflicher wäre es, wenn wir „Weltverschmutzung“ sagen würden und das Problem in der Folge so behandelten. Organisationen konstatieren ein Einnahmen- oder ein Ausgabenproblem, im politischen Bereich kennen wir Vermittlungs-, Akzeptanz- und sonstige Probleme, als Personen finden wir uns zu schüchtern, nachgiebig, aufbrausend, gutmütig oder ehrlich – die ersten Benennungen sind immer oberflächlich.

Die Grenze gegen die Information sorgt also dafür, dass wir Störungen schnell identifizieren, als wichtig oder unwichtig erkennen und in eine Kategorie einordnen können. Während dieser Mechanismus im Alltag überlebensnotwendig sein kann, verwandelt er sich in transformatorischen Krisen in ein Hindernis, denn Benennungen liegen Vorannahmen zugrunde. Die Grenze gegen die Information richtet sich dagegen, dem was man benennend wahrgenommen hat, mit offenem Geist forschend weiter nachzugehen.

Die Grenze gegen die Bedeutung

Bedeutung konstruieren

Wird die Information als wichtig bewertet und gibt es keine unmittelbare Antwort auf sie, rückt sie ins Zentrum der bewussten Aufmerksamkeit. Jetzt beginnt im öffentlichen Raum die Diskussion darüber, welche Bedeutung die Information hat. Das muss deshalb geklärt werden, weil es von der Bedeutung einer Information abhängt, welche Handlung erfolgen wird. An dieser Auseinandersetzung sind die Personen beteiligt, die aufgrund ihrer Rolle im öffentlichen Raum Stimme und Einfluss haben.

Sie wird in dem Kommunikations- und Kommunikationsstil geführt, der eine Kultur kennzeichnet. Bei uns Personen findet dieser Bedeutungs-konstruktionsprozess zwischen all den Stimmen und Persönlichkeits-aspekten statt, die in unserem inneren öffentlichen Raum Zutritt haben.

Handeln

Jede Information, die durch einen solchen Auseinandersetzungsprozess gegangen ist, führt zu einer Handlung. Diese kann die Form von Maßnahmen, Gesetzen, Erlassen, Projekten oder anderem annehmen. Ob diese geeignet sind, die Herausforderung schöpferisch zu beantworten, hängt von der Qualität des Kommunikationsprozesses ab, der im öffentlichen Raum geführt wird, also davon, wie es den Beteiligten gelingt, ihre Interpretationen neu zu bewerten, Rollenbeziehungen zu reflektieren und Konflikte zu klären.

Gelingt das nicht gut, weil systemische Komplizenschaften und Tabus die Diskussion beherrschen oder weil die Grenzwächter des öffentlichen Bedeutungsraumes das nicht zulassen, wird mit der Antwort die Herausforderung nicht angemessen bewältigt werden können. Das führt dazu, dass die Antwort mehr Probleme schafft, als sie löst.

Vorübergehend aber verschwinden die Probleme der Aufmerksamkeit der Verantwortlichen und entfalten sich erst mal anderenorts, nämlich bei denjenigen, die davon betroffen oder mit der Umsetzung betraut sind. Bis sie dann eines Tages wieder an die Grenze gegen die Wahrnehmung pochen.

Analoges gilt für den Prozess der inneren Bedeutungskonstruktionen, den wir als Personen durchlaufen, bevor wir handeln.

Die Grenze gegen die Bedeutung umschließt und bewahrt den Erfahrungsschatz eines Systems. Dieser sorgt dafür; dass wir auf vorhandenes Wissen und ein Spektrum bewährter Handlungsweisen zurückgreifen können.

In transformatorischen Zeiten sind wir gefordert, den mythologischen Geistern, die diesen Grenzraum repräsentieren, von Angesicht zu Angesicht gegenüberzutreten, um zu überprüfen, inwiefern sie uns auch gegenwärtig noch helfen, mit Herausforderungen angemessen umzugehen.

Die Grenze gegen die Veränderung der Identität

Bis an Grenze vier muss ein System immer dann voranschreiten, wenn der Kern dessen herausgefordert ist, mit dem es sich identifiziert. Denn selbst und gerade wenn klar ist, wozu uns eine Störung oder Herausforderung aufruft, suchen starke Widerstandskräfte zu verhindern, dass wir jemand anderes werden, als wir sind. Der Identitätskern, den diese beschützen, wird auf der systemischen Ebene durch die Organisationsform repräsentiert, die das System angenommen hat, um die Interessen seiner Eigner zu verfolgen.

Auf der kulturellen Ebene kristallisiert er sich im Schöpfungsmythos und den Überzeugungen, die das System im Laufe seiner Geschichte über sich und die Welt entwickelt hat. Seine Identität ändert man nicht alle Tage. In transformatorischen Krisen aber besteht genau darin die eigentliche Herausforderung. Und das ist es ja auch, was in diesen Zeiten sowieso geschieht. Nur wie, ist eben die Frage.

Tabubruch

In Systemen besteht die Grenze dagegen, die eigene Identität bewusst zu transformieren, darin, die Loyalität gegenüber den systemischen Auftraggebern aufzugeben und den mythologischen Wurzeln des Systems, dem Erbe seiner Ahnen, untreu zu werden. Das käme einem Tabubruch gleich. Deshalb kann transformatives Lernen in Systemen nur beim Eigner / Souverän beginnen.

Sind wir selbst der Souverän, handelt es sich also um die Transformation unseres Systems oder unserer persönlichen Identität, dann besteht diese Grenze aus den unbewussten mythologischen Identifikationen, die uns mit unserer Vergangenheit und unserer Herkunft verbinden.

Transformatives Lernen kann hier über zwei Wege geschehen:

1. *Die Rückbindung an die Anfänge.* Dafür müssen wir eine Reise in die Vergangenheit unternehmen und aus heutiger Perspektive nachvollziehen, wie alles begann, um zu werden, wie es ist. Wir müssen uns die Geschichte unseres Schöpfungsmythos, des Auftrages, mit dem wir in die Welt kamen, und die großen Höhen und Tiefen seitdem also noch einmal erzählen. Dann können wir vor dem Hintergrund unserer gegenwärtigen Situation entscheiden, was aus der Vergangenheit weiterhin wichtig und wertvoll ist und wovon wir uns jetzt verabschieden wollen oder müssen.
2. *Die Auseinandersetzung mit dem Kritiker.* Dem werden wir im Prozess der Transformation immer begegnen, denn er bewacht unsere Identität. In Systemen wird er durch Gründerfiguren oder deren Statthalter verkörpert, in unserem persönlichen Leben durch unsere Eltern oder andere Autoritäten. Dabei geht es in dieser Phase nicht so sehr um die tatsächlichen, noch lebenden oder bereits verstorbenen Personen, sondern vor allem darum, uns bewusst zu werden, wie diese unseren inneren Kritiker geprägt haben und prägen. Es geht also um jenen

inneren Beobachter, der all die Gefühle, Impulse und Gedanken unterdrückt, die deren Wertvorstellungen in Frage stellen. Indem wir uns von diesem inneren Kritiker scheiden, uns ihm stellen und uns mit ihm auseinandersetzen, transformiert sich diese Figur und mit ihr unser Bedeutungsraum.

Traumata ansprechen

In Systemen wird der kulturelle Kritiker auf die den Gründerfiguren nachfolgenden Eigner und Führungspersonen projiziert. Deshalb beginnt dort dieser Prozess immer damit, dass die Führungspersonen und ggf. die Eigner selbst diesen Kritiker in den öffentlichen Raum holen, indem sie z.B. ansprechen, welches Verhalten in der Vergangenheit erwünscht, welches verboten war und welche Konsequenzen das Überschreiten dieser Grenzen nach sich zog. Und noch wichtiger als das ist, dass sie organisationelle Traumata ansprechen, wenn sie über diese Kenntnis haben, und sie enttabuisieren, indem sie die Gedanken und Gefühle rund um die Ereignisse in den öffentlichen Raum einladen. Erst dann öffnet sich für die Mitglieder der Weg, den kulturellen Kritiker in sich selbst zu finden und zu entlassen. Das ist dann aber auch meistens keine große Sache mehr.

Hüter der Identität

In diesem Prozess wird uns klar werden, dass – was wir natürlich nicht wissen konnten, als wir am Beginn des Transformatives Lernprozesses standen – schon die erste Grenze von den Hütern unserer Identität bewacht wurde, die nach dem Leitsatz „Wehret den Anfängen!“ tätig waren.

Die Grenze gegen die Transformation schützt uns vor inneren Konflikten und damit einhergehenden schmerzhaften Erinnerungen und Gefühlen. Hier wirkt die Angst vor Fragmentierung, Chaos, Verwirrung und davor, das Leben oder unsere Arbeit nicht mehr bewältigen zu können. In transformatorischen Krisen kommen wir aber nicht darum herum, die Vorannahmen unseres Denkens und Handelns in Frage zu stellen und vor dem Hintergrund dessen, wozu wir aufgerufen sind, frühere Entscheidungen neu zu bewerten. Was uns dabei helfen kann, ist Vertrauen in uns und die Menschen, die mit uns diesen Weg gehen.

Die Grenze gegen die Veränderung des Handelns

Ist der Lernprozess bis zur Transformation des Identitätskonzepts durchlaufen, ist alles gut. Könnte man denken. Die Person oder das System hat sich psychologisch erneuert, und das ist die Stelle, an der wir in Filmen das Happy End erwarten. Im wirklichen Leben aber stehen wir vor der letzten und nicht weniger anspruchsvollen Grenze: der Grenze dagegen, jetzt auch tatsächlich anders zu handeln – in die Welt und Gemeinschaft hinein, von der wir ein Teil sind, in Beziehung zu denen, von denen wir und die von uns abhängig sind.

Diese Grenze ist aus drei Gründen anspruchsvoll:

1. Unsere „Stakeholder“ sind möglicherweise, wahrscheinlich üblicherweise, überhaupt nicht interessiert daran, dass wir uns auf einmal anders verhalten. Schließlich war man daran gewöhnt, dass wir so handeln wie immer, und Veränderung konfrontiert unsere Leute mit Irritation, Verunsicherung, Durcheinander und fordert sie heraus, sich ebenfalls zu verändern. Dagegen werden sie sich wehren, und wir machen uns eventuell sehr unbeliebt.
2. Wir werden kritisiert werden. Auch wenn wir den kulturellen Kritiker als innere Instanz transformiert haben, ist er im Außen noch eine sehr mächtige Figur, die durch viele Mitglieder sprechen kann. Wir werden uns eventuell sehr alleine fühlen.
3. Wenn wir uns innerlich aus der Gemeinschaftstrance gelöst haben, wenn der stille Konsens uns nicht mehr heilig ist und wenn wir ihn in Folge verstören, benennen oder missachten, werden wir von den anderen vielleicht als Repräsentant des Fremden ausgemacht. Damit riskieren wir eventuell unsere Zugehörigkeit.

Andere an die Grenze bringen

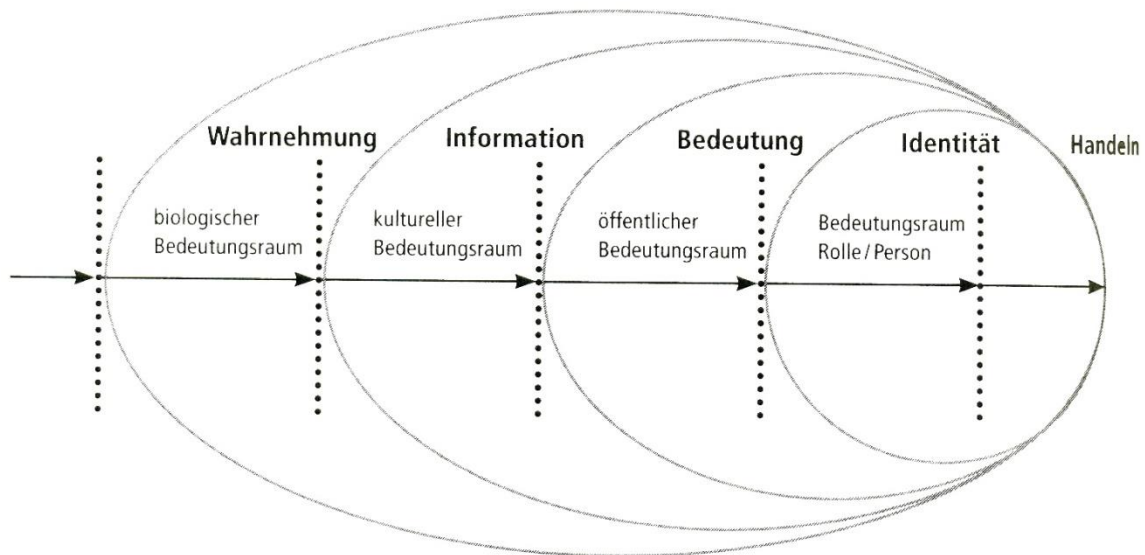
Grenze fünf ist also deswegen so schwierig, weil wir, wenn wir anders handeln, die anderen an die erste Grenze bringen, an die gegen die Wahrnehmung. Die „Bestie“ des öffentlichen Raums unserer Gruppe wird sich wehren, und wenn wir uns ungeliebt, isoliert und in unserer Zugehörigkeit bedroht fühlen, sind das starke Anzeichen dafür, dass die Widerstandskräfte, welche die Grenze gegen die Wahrnehmung bei der Gruppe bewachen, tätig sind.

Die Grenze gegen die Veränderung des Handelns schützt uns vor dem Verlust unserer Zugehörigkeit. An ihr sind wir gefordert, uns ganz klar zu werden, wie wir jetzt nach außen wirken wollen.

In Unternehmen

So weit zu uns als Personen. Was Unternehmen angeht, verhält es sich hier anders: Ist im öffentlichen Raum des Leitungskreises eines Unternehmens, also den von Eignern und Führung, die Transformation der Unternehmensausrichtung beschlossen, gibt es auf der Ebene keine Grenze mehr dagegen, in den Markt hinein anders zu handeln. Das wird ständig so getan. Die Konflikte haben sich dort vorher abgespielt, nämlich rund um die Frage, wie das System neu organisiert werden soll und wer dort welchen Rang und Posten bekommt.

Das „Außen“, das hier jenseits des öffentlichen Raums von Eigner und Führung liegt, ist die Belegschaft, die jetzt erst einmal vor der ersten Grenze steht und für die Veränderung „ins Boot geholt“ werden muss.



(aus: Schlehuber & Molzahn: Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels)