



Culture Work
Simply Change



Das Culture Work Modell zur nachhaltigen Entwicklung

E-Book

Culture Work GmbH

Inhalts dieses E-Books

1	Summary	2
2	Unsere grundlegenden Eigenschaften und Prägungen	3
2.1	Dimension der Orientierung.....	5
2.2	Dimension der Regulierung	5
3	Unsere grundlegende Handlungs- und Lernstruktur.....	6
3.1.1	Routinezyklus.....	7
3.1.2	Lernzyklus.....	9
3.1.3	Zykluswechsel.....	10
4	6 Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung	12
4.1.1	Klar sehen / Klarheit schaffen	13
4.1.2	Sinn finden / geben	14
4.1.3	Potential entfalten / Potentiale fördern	14
4.1.4	Sicher fühlen / Sicherheit vermitteln.....	14
4.1.5	Sicher ausführen / Sicheres Ausführen ermöglichen	14
4.1.6	Ausgewogen handeln / Ausgewogenheit fordern.....	15

1 Summary

Unser Culture Work Modell basiert auf zwei wesentlichen Grundfragen: „Was sind meine typischen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster?“ und „Wie schaffe ich es, mich langfristig den äußeren Bedingungen entsprechend anzupassen und stetig weiterzuentwickeln?“.

Die erste Frage „Was sind meine typischen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster?“ lässt sich durch situative Beobachtung erkunden. Hier geht es darum, welche Muster – in unserer Sprache auch Routinen genannt – wir nutzen, wenn wir Probleme lösen, mit anderen Menschen kommunizieren oder vor wichtigen Herausforderungen stehen. Wir haben uns für ein einfaches Modell mit zwei Grunddimensionen entschieden, die Orientierung nach Innen bzw. nach Außen sowie die Regulierung durch Hemmung bzw. Aktivierung. Die Orientierung zeigt an, wohin wir hauptsächlich unsere Aufmerksamkeit richten und woher wir unsere Energie und den Antrieb für unsere Handlungen bekommen. Die Regulierung beschreibt unsere bevorzugte Handlungs- und Aktionsweise, ob wir eher impulshaft und schnell oder eher zögerlich und sicherheitsbewusst handeln. Wir bezeichnen die beiden Dimensionen Orientierung und Regulierung als „weiche Verbindung“ (Soft Link), da jeder von uns eine ausgeprägte Neigung zu einer spezifischen Ausprägung hat, aber situationsbedingt durchaus auf ein breiteres Spektrum zugreift.

Die zweiten Frage „Wie schaffe ich es, mich langfristig den äußeren Bedingungen entsprechend anzupassen und stetig weiterzuentwickeln?“ lässt sich nachhaltig erst beantworten, wenn wir uns über eine längere Zeit beim Lernen zusehen. Für das Lernen hat sich unserer Meinung nach als entscheidend der Mechanismus des Bildens

und Auflöser von Vernetzungen in unserem Gehirn herausgestellt. Dieser Mechanismus bestimmt, wie gut und schnell wir in der Lage sind, Neues zu Lernen und uns an neue Bedingungen anzupassen. Unsere bevorzugten Handlungsmuster (Soft link) beeinflussen allerdings den Prozess der Vernetzung maßgeblich. Das heißt, unsere „Soft links“ sind in der Lage unsere Gehirnstruktur zu verändern. Da die Vernetzungen unserer Gehirnstruktur physischer Natur sind, bezeichnen wir sie als „harte Verdrahtung“ (Hard wire).

2 Unsere grundlegenden Eigenschaften und Prägungen

Die Aufmerksamkeit von Menschen ist eine limitierte Ressource. Je mehr willentliche Anstrengung für die Bearbeitung einer Aufgabe aufgewendet wird, desto schneller wird der vorhandene Speicher an mentaler Energie ausgeschöpft. Interessant ist dabei, dass die Art der Anstrengung – kognitiv, emotional oder physisch – ohne Bedeutung ist. Alles geht zu Lasten des gemeinsamen Pools „mentaler Energie“. Das bedeutet z.B., dass emotional und sozial unsichere Menschen bereits viel mentale Energie für ihre Selbstkontrolle verbrauchen, die ihnen dann Aufmerksamkeitskapazitäten für neue Herausforderungen und neue Lerninhalte raubt.

Bedeutsam ist zudem, ob das was Menschen antreibt eher innerhalb oder außerhalb ihrer selbst liegt. Ist die Motivation eines Mitarbeiters, die vor ihm liegenden Aufgaben zu lösen, abhängig von der Situation, der Umgebung und dem Einfluss anderer Personen, oder schöpft er sie aus sich selbst?

Ob Menschen sich eher durch innere oder äußere Bedingungen und Mitmenschen motivieren lassen, ist das Ergebnis ihrer individuellen Lerngeschichte mit der Umwelt.

So gibt es Mitarbeiter, die hochsensibel auf unklare, unsichere oder atmosphärische Störungen sehr früh reagieren, bevor andere es überhaupt wahrnehmen. Diese benötigen ganz viel Sicherheit und Rahmung von außen, sonst fühlen sie sich nicht gesehen und wahrgenommen. Sie bekommen ihre innere Sicherheit von außen, z.B. durch die Führungskräfte. Diese wundern sich, warum ihre Mitarbeiter sich innerlich mit Dingen beschäftigen, die für sie selbst oft keine Bedeutung haben.

Die Grundarbeitsweise unseres Nervensystems besteht in der Erregung oder Aktivierung und in der Hemmung von neuronalen Netzwerken. Durch zunächst unbewusste Bewertungen wird das menschliche System in eine „Voreinstellung“ (Niveau) gebracht. Situativ passendes Verhalten und das erfolgreiche Lösen von Problemen setzt, eine stetige Ausgleichsregulation zwischen hemmenden und erregenden Prozessen voraus.

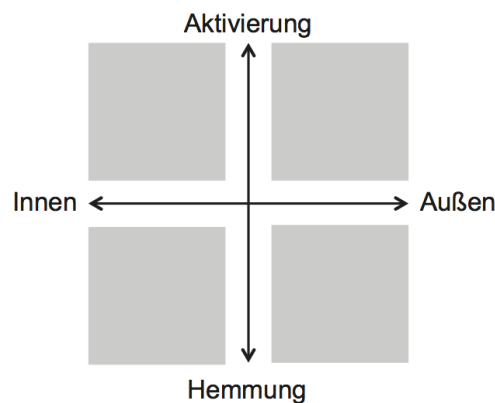


Abb. 1: Grundmuster eines Menschen

Mit Hilfe dieses Modells (siehe Abb. 1) können Sie erkennen, wenn Menschen oder Unternehmen in einem Quadranten „festhängen“. Das könnte zu viel „Hemmung“ sein, weil Angst vor Fehlern und Fehlentscheidungen oder vor Gesichts- und Machtverlust haben. In dieser Kultur „hemmt“ man sich natürlich in seiner Neugierde und aktiven

Suchen nach Lösungen. Es ist besser alle Lösungsimpulse erst mal zu unterdrücken. So stehen sie der Organisation für Verbesserung ihrer Problemlösung nicht mehr zur Verfügung.

2.1 Dimension der Orientierung

So genannte „extrinsische“ Faktoren sind von außen kommende Reize (z. B. eine versprochene Belohnung oder eine angedachte Strafe), die den/die Mitarbeiter/in motivational beeinflussen und zur Handlung aktivieren. Eine starke Tendenz, sich extrinsisch motivieren zu lassen, impliziert die Gefahr einer hohen Steuerbarkeit durch jeweilige Umstände bzw. beistehende Personen.

Die „intrinsische“ - im Innern liegende - Motivation ist von externen Reizen eher autark. Den Ausgangspunkt der Aktivierung bilden hier intrapsychische (innerhalb der eigenen Person ablaufende) Prozesse (z.B. Neugier oder Lust am eigenen Gestalten). Ausschließlich intrinsisch motivierte Mitarbeiter/innen können dazu neigen, zu eigensinnig vorzugehen und notwendige Anpassungsprozesse an gegebene Umgebungsbedingungen zu versäumen.

2.2 Dimension der Regulierung

Balancierung im Nervennetz

Das neuronale Netz eines Menschen kann als Musterbeispiel für ein Netzwerk interaktiver Beziehungen zwischen einer Vielzahl unterschiedlicher und zugleich gegensätzlich agierender Komponenten (Nervenzellen) betrachtet werden. Zwischen den Milliarden an Nervenzellen besteht eine Unzahl an synaptischen Verbindungen. Die Funktionalität des gesamten neuronalen Netzwerks wird durch die spezifische

Koordination von erregenden und hemmenden Interaktionen bestimmt. Die Aktivität einer Zelle aktiviert oder hemmt die nachfolgenden, synaptisch mit ihr verbundenen Zellen. Dabei handelt es sich nicht um ein einfaches Ursache-Wirkungs-Prinzip, sondern um einen komplexen Rückkopplungsmechanismus erregender und hemmender Wirkungen.

Balancierung im sozialen System

Dieses Erregungs-/Hemmungsmodell des Nervennetzes ist auch auf soziale Systeme übertragbar. Der handelnde Mensch kann als Einheit gesehen werden, die über ein Verhaltensrepertoire mit vielen Handlungsmöglichkeiten verfügt. Hemmende und erregende Mechanismen generieren in einem sozialen System die verschiedenen interaktionellen Muster.

3 Unsere grundlegende Handlungs- und Lernstruktur

Die kontinuierliche Weiterentwicklung – Lebenslanges Lernen – erfordert eine Offenheit und eine ständige Begeisterungsfähigkeit. So können alte gelernte Routinen ständig irritiert und funktionaler gestaltet werden. Die Entscheidung gegen ein hochautomatisiertes Routinemuster verlangt vom Gehirn allerdings Aufmerksamkeit und viel psychische und physiologische Energie. Die Aufteilung zwischen den Systemen - Routine und Lernen (siehe Abb. 2) – macht neurobiologisch Sinn, da die Entscheidung gegen eine einmal erfolgte Bewertung nur sehr schwierig aufzunehmen ist. Einfacher ist, das Routinemuster durchlaufen zu lassen, mit der Gefahr sich nicht als handelnder Akteur seines Lebens zu erleben. Der Einsatz dieser Fähigkeiten kostet

dem Gehirn viel Energie und braucht viel subjektiv erlebte Sicherheit und Klarheit in einem sozialen System.

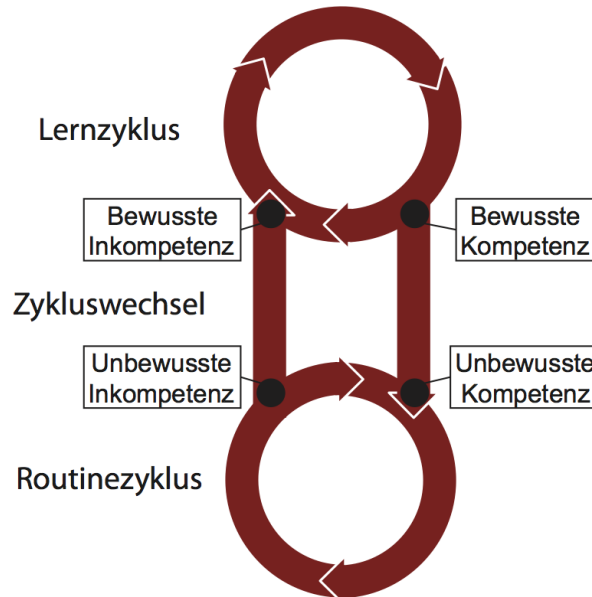


Abb. 2: Routine- und Lernzyklus

Angst vor Bestrafung bei Fehlern oder Unsicherheit in einem Team, wenn die eigene Rolle und Tätigkeit unscharf ist, lassen die früh erlernten Routinemuster hochwahrscheinlich werden, obwohl sie mitunter nicht zum Ziel führen. Führungskräfte verzweifeln oft daran, dass Mitarbeiter ihre Arbeit vollständig anders ausführen als besprochen und geplant.

3.1.1 Routinezyklus

Ein Großteil unseres Handelns wird von unbewussten Mustern und Routinen geprägt. Im Gegensatz zu Tieren sind wir als Menschen nicht so sehr von Instinkten oder genetisch geprägten Routinen abhängig, sondern unsere Muster entstehen im Laufe unseres Lebens durch Lernen. Sie sind zum Zeitpunkt des Entstehens hilfreich oder sogar notwendig für unsere innere und äußere Sicherheit. Je häufiger wir ein

bewährtes Vorgehen nutzen, umso mehr brennt es sich sozusagen in unsere Gehirnwindungen ein und gibt uns Handlungssicherheit (siehe Abb. 3).

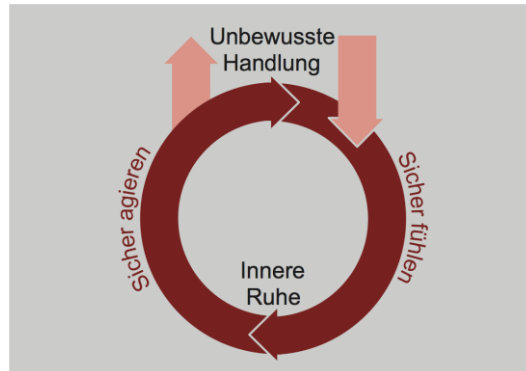


Abb. 3: Der Routinezyklus

Jeder von uns benutzt dauernd erlernte Muster, vom Binden einer Schleife bei den Schuhen über das Finden des Heimweges bis hin zur Art und Weise wie wir mit anderen Menschen kommunizieren. Wir machen uns über diese Vorgehensweisen keinerlei Gedanken und manchmal stehen wir vor der Haustür und fragen uns, wie wir eigentlich die letzten fünf Kilometer gefahren sind, weil wir in Gedanken waren. Diese Vorgehensweisen sind uns in Fleisch und Blut übergegangen und laufen unbewusst ab.

Dieses unbewusste Ablaufen birgt aber die Gefahr, dass wir bei der Anwendung eines Musters nicht situationsbedingt entscheiden können. Wenn wir auf dem Nachhauseweg noch etwas erledigen wollen, stellen wir evtl. fest, dass wir schon zu weit gefahren sind, weil wir unserem Muster gefolgt sind und dieses Muster nicht rechtzeitig unterbrochen haben. Wenn uns unser Muster in dieser Situation auffällt, können wir es eventuell unterbrechen und rechtzeitig innehalten, wenn nicht, wenden wir trotz einer anderen situativen Notwendigkeit gnadenlos an. Das geschieht recht

häufig mit Ängsten, sozialem Verhalten oder anderen sehr komplexen Vorgängen, die wir kognitiv nicht oder nur teilweise durchdringen können.

Unsere Muster sind wichtig für viele alltägliche Aufgaben, da sie uns das Ausführen mit wenig Energieaufwand ermöglichen. Man denke sich nur, man müsste jeden Tag wieder beim Schleifebinden überlegen. Muster sind aber auch gefährlich, wenn sie nicht zum Kontext passen. An dieser Stelle ist es notwendig die Fähigkeit zur Musterunterbrechung zu haben. Diese Fähigkeiten nennt die moderne Gehirnforschung Metakompetenzen. Unsere Metakompetenzen ermöglichen uns Innezuhalten und die Sinnhaftigkeit der Anwendung eines Musters zu prüfen.

3.1.2 Lernzyklus

Wie im Routinezyklus beschrieben, entstehen Muster bei Menschen durch Lernen. Lernen ist ein Prozess, der dem Gehirn eine höhere Energie abverlangt, da nicht auf bewährte Strategien zurückgegriffen werden kann, sondern vorhandene Erfahrungen, kognitive Denkleistung und Handlungsexperimente neu verknüpft werden müssen.

Um uns auf neue Lernerfahrungen einlassen zu können, müssen wir ein gewisses Verlangen spüren, etwas zu wollen, das wir heute nicht können. Der erste Schritt hierzu ist ein reflektorisches, da wir eine mehr oder weniger bewusste Klarheit darüber benötigen, was genau wir nicht können. Wenn wir mit diesem Nicht-Können nicht zufrieden sind, haben wir sozusagen ein Problem. Ein Problem verstehen wir in diesem Kontext durchaus positiv, da es uns in eine Handlungsalternative versetzt. Wir haben jetzt die Wahl, dieses Problem mit Bedeutung zu füllen und für uns ein anstrebenswertes Ziel zu definieren (siehe Abb. 4)

Wenn die Differenz zwischen dem Ziel und unserem Problem für uns Sinn macht, sind wir nahe daran zu Lernen, denn wir haben unsere innere Haltung geändert. Jetzt kommt es darauf an, dass wir den Mut fassen, die Lernerfahrung auch wirklich zu machen. Das heißt, wir versuchen durch Denken und Handeln unser Ziel zu erreichen, kurzum, wir experimentieren. Je nachdem wie gut unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebildet sind, werden wir nach mehr oder weniger anstrengenden Versuchen zum ersten Mal einen Teilerfolg erreichen. Das ist der Punkt, an dem wir eines unserer in uns schlummernden Potentiale entfaltet haben.

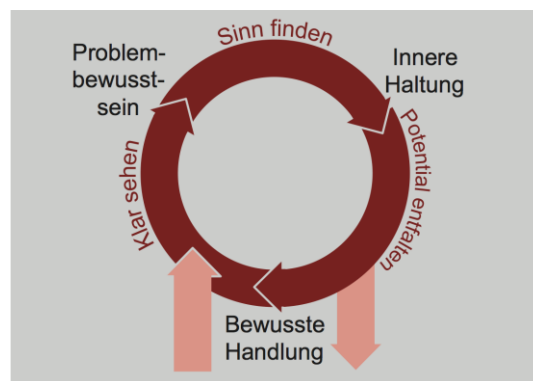


Abb. 4: Der Lernzyklus

Wir haben gelernt etwas Neues zu schaffen. Die neue Fähigkeit oder Fertigkeit ist allerdings meist noch fragil und bedarf mehr oder weniger umfangreicher Übung, um häufiger zu Gelingen. Diese Überführung in eine neue Routine schließt das Lernen ab.

3.1.3 Zykluswechsel

Die beiden Zyklen – Routine und Lernen – haben zwei Übergänge ineinander. Der Übergang vom Routinezyklus zum Lernzyklus ist die Musterunterbrechung und gezielte Veränderung der Handlungsstrategie. Dieser Übergang gelingt uns, wenn wir in der Lage sind, durch Einsatz unserer Metakompetenzen unsere Handlung zu

unterbrechen. Je nachdem, wie tief verwurzelt und bedeutsam eine Routine für uns ist, haben wir mehr oder weniger Erfolg mit einem Musterbruch. Da unsere Routinen unbewusst initiiert ablaufen, sind die Metakompetenzen somit der Entscheidungsknoten, ob eine Routine noch eine unbewusste Kompetenz darstellt oder in der Situation eher eine unbewusste Inkompetenz ist.

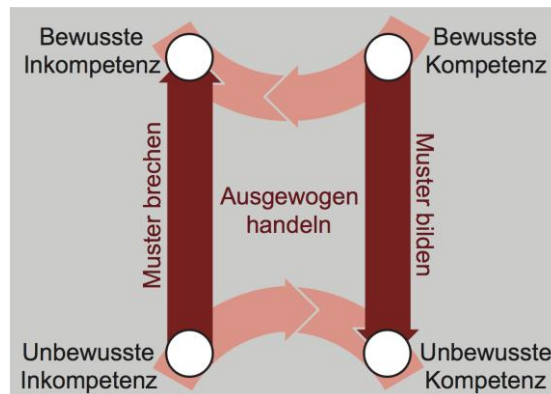


Abb. 5: Der Zykluswechsel

Am einfachen Beispiel des Schleifebindens ist das leicht zu erklären. Ein kleines Kind hat das Muster, dass ihm die Schleife an den Schuhen gebunden wird. Erst ab einem bestimmten Alter setzt selbst die Erkenntnis ein oder wird durch die Umwelt die Erkenntnis eingebracht, dass dieses Muster nicht mehr passt. Für das Kind wird das Schleifebinden von einer unbewussten Inkompetenz zu einer bewussten Inkompetenz. Erst zu diesem Zeitpunkt kann ein Lernvorgang anfangen.

Da uns Routinen Sicherheit geben, kann es uns schwerfallen diese zu unterbrechen. Gerade in angespannten Situationen, wenn wir Angst haben oder unter Druck stehen, sind wir nicht in der Lage unsere Routinen zu verlassen. Wenn wir in Eile sind werden wir dem Kind somit nicht die nötige Zeit lassen, die Schleife selbst zu binden, und uns

in Geduld üben, sondern wir werden eingreifen. Wir sind wieder ins alte Muster zurückgefallen.

Der Übergang vom Lernzyklus zum Routinezyklus stellt den zweiten Triggerpunkt dar. Wenn wir ein neues Vorgehen ausprobiert und gemeistert haben, haben wir eine bewusste Kompetenz geschaffen. Wollen wir diese Kompetenz aber häufig anwenden, ist das regelmäßige Durchlaufen des bewussten Lernzyklus sehr energieaufwändig. Es ist besser, diese neue Fähigkeit zu automatisieren und eine neue Routine zu bilden.

Hier spielt die Bedeutsamkeit der neuen Fähigkeit für uns eine Rolle und die Begeisterung, diese Fähigkeit immer wieder anzuwenden, das heißt in unserem Beispiel: das Schleifebinden muss geübt werden. Haben wir das erfolgreich bewerkstelligt, haben wir die bewusste Kompetenz in eine unbewusste Kompetenz überführt. Keiner von uns macht sich noch Gedanken darüber, wie er eine Schleife bindet oder weiß überhaupt noch ob er sie links oder rechts herum bindet.

4 Sechs Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung

Keiner von uns wird grundsätzlich seine Ausprägung verändern wollen noch können, da uns diese zu dem Menschen, dem Team oder der Organisation macht, die wir heute sind. Nichtsdestotrotz kennt jeder von uns Situationen, in denen er lieber anders gehandelt hätte, besonnener gewesen wäre, mehr darüber nachgedacht hätte usw. Um gezielt Zugang zu unseren Handlungszyklen zu erreichen, können unsere 6 Handlungsprinzipien hilfreich sein (siehe Abb. 6).

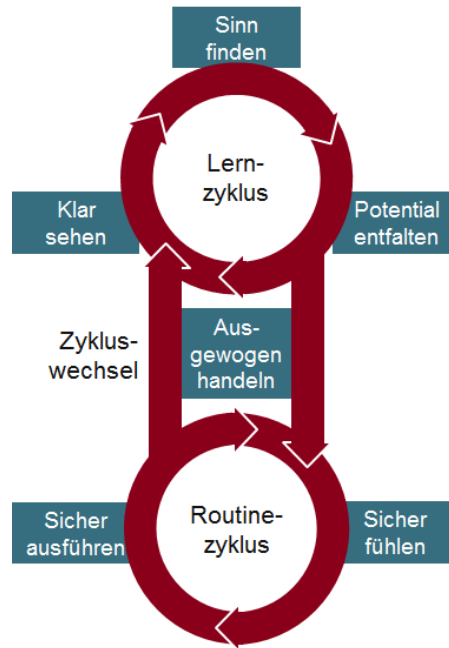


Abb. 6: Die 6 Entwicklungsprinzipien

Diese Handlungsprinzipien ermöglichen jedem Menschen und jeder Organisation die Selbstentwicklung, geben aber auch Anhaltspunkte für die Förderung der Entwicklung von außen. Die folgenden Prinzipien sind somit immer in der Paarung dieser beiden Perspektiven geschrieben.

4.1.1 Klar sehen / Klarheit schaffen

Oft fällt es uns schwer, den richtigen Weg zu finden oder die richtige Entscheidung zu treffen. Das trifft sowohl auf einzelne Individuen als auch auf Teams und Organisationen zu. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg dorthin ist es Klarheit zu erreichen. Reflexion der eigenen aktuellen Situation sowie Klarheit wohin man will sind die grundlegenden Elemente hierzu. Viele Religionen haben dies z.B. als ihr Ziel definiert. Klarheit gibt die nötige Rahmung, um zu wissen, was der richtige Schritt oder Weg ist.

4.1.2 Sinn finden / geben

Wenn wir die nötige Klarheit haben, ist noch ein weiterer Parameter für uns entscheidend. Macht es Sinn? Sinn ist etwas sehr subjektives und stellt einen Abgleich der jetzt klar vor uns liegenden Handlungsoption mit unseren inneren Wertvorstellungen dar. Wenn wir mit Klarheit den Sinn erkennen, haben wir die innere Haltung zur Handlung erreicht. Dies ist aber noch kein Garant für eine erfolgreiche Handlung, sondern nur die Voraussetzung, dass wir handeln wollen.

4.1.3 Potential entfalten / Potentiale fördern

Wenn wir wollen, ist der nächste Schritt die Handlung umzusetzen und zu erkennen, ob wir in der Lage dazu sind oder evtl. beim ersten Mal scheitern. Dieser Vorgang ist das eigentliche Lernen.

4.1.4 Sicher fühlen / Sicherheit vermitteln

Das gleichzeitige Können und Wollen der Handlung gibt uns als Mensch, Team oder Organisation die nötige Sicherheit, die wir benötigen, um weitere Handlungen ausführen zu können. Ein neues Muster ist entstanden, das uns fortan in unserem Leben begleitet.

4.1.5 Sicher ausführen / Sicheres Ausführen ermöglichen

Wenn wir Dinge wollen und ausprobieren, werden wir irgendwann in der Lage sein, die Handlung auszuführen und weiter zu optimieren. Ähnlich dem Üben eines Musikinstruments führt das irgendwann dazu, dass wir über die Handlung gar nicht mehr nachdenken müssen, sondern sie in Fleisch und Blut übergegangen ist.

4.1.6 Ausgewogen handeln / Ausgewogenheit fordern

Diese entstandenen Muster haben die Eigenschaft, dass wir auf sie immer unbewusst zurückgreifen können. Dies stellt aber andererseits auch eine Gefahr dar, denn wenn sich das Umfeld und somit der Kontext ändert, der uns zur Ausbildung dieses Musters geführt hat, kann so ein Muster eher hinderlich als förderlich werden. In so einem Fall ist es wichtig, dass wir uns eine Reflexionsfähigkeit zu unseren Mustern angeeignet haben, um uns situativ auch gegen unsere Muster entscheiden zu können. Diese Ausgewogenheit ist der Schlüssel für einen zielgerichteten Wechsel zwischen dem oben beschriebenen Routine- und Lernzyklus.

Culture Work GmbH

Kontakt: info@culture-work.com

Weitere Informationen: www.culture-work.com

Geschäftsführer: Dr. Klaus-Dieter Dohne, Dr. Bernd Müssig

HRB 201993, Amtsgericht München