



Dr. Christine Scheitler



Wie aus Wissen Taten werden

Zeiten des Umbruchs sind Zeiten der Unsicherheit. Um diese Unsicherheit abzubauen, greift man gerne zu Bewährtem und wundert sich, dass nichts Neues dabei entsteht. Man findet viele Schuldige, die sich den Veränderungen in den Weg stellen – oft ist es aber auch die eigene Furcht vor dem Wandel, die uns vor konsequenten Lösungswegen zurückschrecken lässt.

Ich gehe einen anderen Weg. Seit zehn Jahren begleite ich Menschen in Veränderungssituationen. Im Rahmen dieser Beratungs- und Trainingsarbeit für Führungskräfte habe ich gelernt, dabei die Unsicherheit zu achten. Denn Unsicherheit ist eine Energie, die zum Aufbruch zu neuen Ufern gehört. Sie mahnt zur Vorsicht, aber sie öffnet auch das Blickfeld für Neues. Mit meinen Lernarchitekturen setze ich da an, wo die Menschen sind. „Beteiligungsmanagement“ bezeichnet das die trockene Fachsprache, aber es ist vielmehr die Haltung, die den Umgang mit ungewissen Herausforderungen bestimmt: Respekt vor den Vorantreibern und Bremsern, den Erfahrenen und Ungeduldigen. Mein Vorgehen ist an Menschen orientiert - den Trägern von Veränderungen. Wenn sie mit ihren Wünschen und Ängsten, ihrer Kreativität und Erfahrung, mit Mut und Vorsicht Veränderungen aktiv gestalten können, dann fallen ihnen die „Hardfacts“ in den Schoß. Und nicht umgekehrt.

Wie aus Wissen Taten werden

Woran liegt es, dass viele Managementtheorien begeistert aufgenommen werden, es aber bei der Übertragung dieser mentalen Modelle auf konkrete Aufgabenstellungen oft scheitert? Oder gute Ansätze trotz aller Überzeugung um die Notwendigkeit einer Veränderung nicht umgesetzt werden?

Viele Führungskräfte stellen sich diese Fragen, denn was nutzt es Zeit und Geld in Trainings- und Coachingmaßnahmen zu investieren, wenn sich aus den gewonnenen Erkenntnissen keine erlebbaren Veränderungen ergeben?

Kein Mangel an Erkenntnis

Weniger ein Mangel an Erkenntnis, vielmehr eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis scheint auf den ersten Blick das „Problem“. Dahinter verbergen sich eine Reihe von Faktoren: Ein Mangel an Konsequenz, Mut und dem passenden Handwerkszeug. Zentrale Bedeutung hat dabei eine an der Realität orientierte, individuelle Wandlungs- und Veränderungskompetenz. Bleibt die Frage: Wie kann diese „theoretische“ Kompetenz in praktische Taten umgesetzt werden?

Bei der Beschäftigung mit dieser Frage bin ich auf das Konzept der „Knowing-Doing-Gap“ der Stanford-Professoren J. Pfeffer und R.I. Sutton gestoßen. Bei ihren Studien in Unternehmen stellten sie fest: Es gibt eine statistisch nachweisbare Lücke, zwischen dem, was Führungskräfte wissen und dem, was sie tun. Gleichzeitig entwickeln die Autoren neben dem Aufzeigen der relevanten Ursachenfaktoren praxisorientierte Lösungsstrategien:

Ihr Spezialist für maßgeschneiderte Unternehmens- und Kompetenzentwicklung.

Wege zur
Kommunikation

Dr. Christine Scheitler
Steinbühlstraße 17
35578 Wetzlar
Fon 06441/2009104
Fax 06441/2009105
E-Mail: scheitler@wzk.de

prospects

Ursache 1: Wenn Reden Handeln ersetzt

Reden ist heutzutage „In“. Falls aber gleichzeitig nicht die Neigung vorhanden ist, auch etwas zu tun, ändert sich nichts.

Ihre Lösungsstrategie: Kümmere Dich um die wirklichen Kernprozesse. Verlange Taten, nicht Berichte: Statt: „Wir können nicht!“ frage „Wie könnten wir?“ – Handle und Experimentiere!

Ursache 2: Wenn Erfahrung Denken ersetzt

Menschen neigen dazu, Handlungen dadurch zu rechtfertigen, dass das was sie tun, schon immer so getan wurde.

Ihre Lösungsstrategie: Breche mit der Vergangenheit. Kommuniziere die Botschaft vom notwendigen Wandel und stelle das Vorhandene in Frage. Verfolge neue Wege mit Entschlossenheit.

Ursache 3: Wenn Angst verhindert, Handlungen auf Wissen aufzubauen

Angst ist eine Führungstechnik, um Menschen am Laufen zu halten und zu verunsichern. Sie hindert sie daran, erfolgreich neue Wege zu gehen.

Ihre Lösungsstrategie: Ermuntere zu offener Kommunikation. Belohne auch die Überbringer schlechter Nachrichten. Verringere die Befürchtungen im Umgang mit unangenehmen Situationen.

Ursache 4: Wenn Messgrößen gesundes Urteilsvermögen verhindern

Kurzfristige Messgrößen führen nicht zu einer langfristigen Veränderung der Führungspraktiken. Zu viele Messgrößen führen dazu, dass der Fokus der Situation aus dem Blick gerät.

Ihre Lösungsstrategie: Identifiziere eine kleine Anzahl von Messgrößen und halte diese einfach. Nimm' nicht automatisch die Kennzahlen des Controlling. Richte die Messgrößen auch auf Prozesse aus, nicht nur auf Ergebnisse.

Ursache 5: Wenn interner Wettbewerb Freunde zu Feinden macht

Interner Wettbewerb ermuntert Menschen dazu, sich auf sich selbst und das eigene Wohl zu konzentrieren und das Gesamtunternehmen aus dem Auge zu verlieren.

Ihre Lösungsstrategie: Betone, dass die Wettbewerber außerhalb des Unternehmens sind. Toleriere keinen internen Wettbewerb, würdige statt dessen Zusammenarbeit. Benutze keine Messgrößen, die individuellen Erfolg auf Kosten anderer betonen.

Die WZK-Lernarchitekturen – das passende Handwerkszeug

Werden Sie aktiv: Mit unseren maßgeschneiderten Lernarchitekturen erleben Sie, wie Sie analog zu den vorangestellten Strategien mit Erfahrungs-Know-How und entsprechendem Handwerkszeug schwierige Veränderungssituationen meistern können. – Um aus Wissen Taten werden zu lassen.

Ich freue mich, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen!

Die nächsten „prospects“ gibt es künftig ausschließlich als Online-Version. Schicken Sie mir bitte einfach Ihre E-Mailadresse, damit Sie „prospects“ weiterhin bekommen.

Ihr Spezialist für maßgeschneiderte Unternehmens- und Kompetenzentwicklung.

prospects 2/2004

Wege zur
Kommunikation

Dr. Christine Scheitler
Steinbühlstraße 17
35578 Wetzlar
Fon 06441/2009104
Fax 06441/2009105
E-Mail: scheitler@wzk.de

www.wzk.de