

Was in uns steckt?

Von der Gestaltungsmotivation zum Selbst-Bewusstsein

Erinnern wir uns: Wir haben gestaunt, wir waren verzaubert. Wir wollten es selbst machen, ausprobieren, entdecken. Wir wollten wieder heile machen, nachdem wir es kaputt gemacht hatten. Wir wollten wissen, wie es geht. Wir waren fasziniert, weil jemand etwas vollbrachte, etwas Magisches. Wir wollten auch zaubern, etwas erschaffen. Wir sagten den Eltern, wie es geht, wie es aussehen muss, wie das Spiel funktioniert. Wir erfanden fantasievolle Regeln und Szenarien. Alles war möglich in diesen Inszenierungen. Wir gestalteten unsere Welt der Abenteuer selbst. Wir waren Gestalter, Gestalter unserer inneren und äußeren Welt. Wir waren geborene Gestalter, kleine Genies.

Das steckt in uns: Gestalten wollen – Etwas auf die Beine stellen. Gewissermaßen als unser stammesgeschichtliches Erbe.

Dann kam in unserer Biografie etwas dazwischen. In der Schule hätte die Chance bestanden, unser ausprobierendes Gestalten in der Gemeinschaft zu professionalisieren.

Bei vielen von uns ist leider das Gegenteil passiert: Unser stammesgeschichtliches Erbe wurde mehr oder minder in die Vergessenheit befördert und damit unser evolutionäres Alleinstellungsmerkmal und Erfolgsfaktor Nr. 1 unserer Überlebensgeschichte auf Eis gelegt.

Jetzt sind wir in der Unternehmens-Phase unseres Lebens und man darf sich wundern, dass unser Gestaltungsantrieb noch immer lebendig ist. Als Mitarbeitende und Führungskräfte wollen wir etwas auf die Beine stellen. Am liebsten innerhalb der Gemeinschaft: Der Überlebens-Gemeinschaft. Auch das ist Teil unseres stammesgeschichtlichen Erbes: In Gemeinschaften gestaltend zusammenwirken.

Deshalb ist es hilfreich, in Unternehmen nicht unbewusst die gleichen Fehler zu machen, die viele Schüler erleben mussten.

Wollen wir 1. gemeinsam, 2. erfolgreich und 3. mit Freude bemerkenswerte Leistungen vollbringen und uns dabei selbst verwirklichen, dann müssen wir die

Rahmenbedingungen für Gestaltung ermöglichen. Die Rahmenbedingungen dafür schaffen, Gestaltungsmotivation nicht zu verhindern. Nicht zu verhindern.

Damit Sie meinen vielversprechenden Ankündigungen weiterhin folgen mögen, schauen wir uns diesen Gedankengang im Überblick an:

Wir starten mit unserer bereits beschriebenen Gestaltungsmotivation: Intrinsisch bringen wir einen starken Antrieb mit, etwas auf die Beine zu stellen, sei es ein Bauklötzeturm oder ein spannendes Unternehmen. Wir wollen etwas zu erschaffen.

Das ist aber bei weitem nicht alles, was in uns steckt. Denn, um etwas zu erschaffen, müssen wir ausprobieren, wir müssen „rummachen – mess around“, wie Sting es nannte. Ausprobieren ist eine Kunst, deren professionelle Ausübung Begleitung und Unterstützung erfordert.

Die Begleiter sind: 1. Mut, 2. Neugierde und 3. Achtsamkeit.

Den Mut brauchen wir, weil wir uns beim Ausprobieren ins Unbekannte hinauswagen. Wir brauchen einen Mut zum möglichen Scheitern, einen Mut zum noch nicht Vollkommenen. Der zweite Begleiter ist die Neugierde: Die eine Neugierde, die uns neue Möglichkeiten/ Projekte erkennen lässt und die andere Neugierde, die uns erraten und entdecken lässt, welche Fähigkeiten wir für und bei der Umsetzung der Projekte entfalten können.

Die dritte unterstützende Begleitung des Ausprobierens ist die Achtsamkeit. Jene Achtsamkeit, die in den fernöstlichen Bewegungskünsten den Zustand der Geistesgegenwart verfolgt. Wir brauchen sie, um uns selbst in der Wechselwirkung mit der uns umgebenden Um- und Mitwelt aufmerksam und differenziert wahrnehmen zu können. Und um daraus folgernd bewerten zu können, welches Handeln passt und welches nur halbwegs oder gar nicht. Um zu erleben, welche Varianten des Ausprobierens förderlich sind, was uns bei der Umsetzung von Gestaltungsanliegen hilft und was an dieser Stelle unzweckmäßig ist.

Das, was in uns steckt und was es zweckmäßig zu nutzen gilt, sind:

Gestaltungsmotivation als intrinsischer Antrieb für das Ausprobieren. Beim Ausprobieren hilft uns ein Mut zum noch Unvollkommenen, die zweifache Neugierde und die Achtsamkeit.

Dieser gesamte Wirkungszusammenhang sorgt für unser Selbst-Bewusstsein. Wir werden selbst-bewusst im Sinne dessen, dass wir uns der Qualität unseres Machens und den Ergebnissen unseres Machens bewusst sind. Diese Meta-Fähigkeit des Selbst-Bewusstseins lässt uns erkennen, wo wir stehen, was wir können, was wir erschaffen und wer wir sind. Selbst-Bewusstseins in diesem Sinne ist die Erkenntnisgrundlage zum Nachjustieren, zum anders machen, zum Neugestalten, womit der Kreislauf in erhöhter Qualität wieder von Neuem beginnen kann.

Was in der Regel leider auch in uns steckt, ist ein Hindernis, dass wir abgeschaut und gelernt haben und welches wir alle kennen: Es geht ums Richtigmachen. Wir haben verinnerlicht, alles richtig machen zu müssen. Es ist soziokulturell unmissverständlich in unser Bewusstsein eingebrannt, alles akribisch richtig und bloß nichts falsch zu machen. Deshalb neigen wir dazu, unser Falsch- oder Nicht-ganz-richtig-machen zurechtbiegen, zu vertuschen oder zu rechtfertigen. Auch, wenn wir eigentlich wissen, dass wir voll daneben liegen.

Deshalb ist es immerhin gut und richtig, dass auch Unternehmen in ihren Leitlinien von „Fehlerkultur und aus Fehlern lernen“ sprechen. Aber das allein reicht nicht aus: Wir müssen erleben und erkennen, was das Fehler machen uns bringt: Dass gerade im Falschmachen unsere Entwicklung, unser Besserwerden und unser Wachstum begründet liegt. Das Falschmachen oder das Nicht-ganz-richtig-machen gepaart mit der erkennenden Achtsamkeit sorgt dafür, dass uns klar wird, wo wir nicht richtig lagen und was wir anders machen müssen. Gerade dann, wenn es oft einige Varianten des Ausprobierens braucht, bis wir einigermaßen richtig liegen, entwickeln wir durch forschendes Ausprobieren Handlungsvielfalt. Wir kreieren bei unseren Versuchen Möglichkeiten des Handelns, die im jetzigen Wirkungszusammenhang vielleicht nicht funktionieren, an anderer Stelle zu einem anderen Zeitpunkt aber schon. Wir entwickeln durch das Falschmachen ein Handlungs- und Möglichkeiten-Feld und werden als Mensch in seinem situativen Wirkungszusammenhang reaktionsvariabler oder situativ kompetenter. Wir können uns schnell auf Neues einstellen, weil wir bereits viel falsch- oder nicht-ganz-richtig gemacht haben und genau dadurch flexibler und handlungsvariabler geworden sind.

Genau das bedeutet Entwicklung, Wachstum und Gestaltungsfreude. Als Mensch und Unternehmen.

Deshalb würde uns ein soziokultureller Bewusstseinswandel weg „vom falschen Richtigmachen“ gut zu Gesicht stehen. So wie es Heinrich Jacoby bereits vor 100 Jahren ausdrückte: „Ich wünsche oft, dass über dem Eingang zu unseren Schulen stünde: Hier sollt Ihr Spaß am Falschmachen haben!“

Was wir brauchen, ist ein Einstellungswandel vom uns anezogenen „falschen Richtigmachen“ zum „richtigen Falschmachen“. Wir benötigen Mut zum Unvollkommenen, den Mut zum relativen Falschmachen, um aus dem nicht ganz Richtig-Machen zu lernen.

Wie die Blackbox im Flugzeug. Sie sorgt genau dafür. Sie wertet schonungslos und vorurteilsfrei den Fehler aus. Sie ist allein dafür da, uns aufzuklären, was falsch gelaufen ist und uns erkennen zu lassen, was wir beim nächsten Mal besser oder richtiger machen. Insbesondere das Falschmachen sorgt für eine intensive Auseinandersetzung des Machenden mit seiner Umwelt mit dem Ziel des Besser-Machens. Dieses Falschmachen, das überall, in der Schule, in der Ausbildung, in Freizeit und Beruf so gemieden wird, bewirkt geradezu, dass man sich die Welt mehr und mehr erschließt und letztlich viel mehr darüber erfährt, WARUM Dinge funktionieren.

Wenn wir hingegen etwas eher zufällig richtig macht, bedeutet das noch lange nicht, dass wir auch wissen, was daran richtig ist. Wir haben dann einen glücklichen Zugang zur Sache entdeckt, wissen aber bei Weitem noch nicht, warum es funktioniert.

In diesem Sinne sollten wir uns erlauben, es bitteschön richtig falsch zu machen, damit Vieles passender funktioniert.

Was uns hilft, ist Richtiges Falschmachen und der Mut zum Unvollkommenen.

Damit ergänzen wir unser gedankliches Schaubild.

Ganz beachtlich, was in uns und in unseren Unternehmen steckt.

Gestaltungsmotivation, Ausprobieren bis zum Selbst-Bewusstsein erlebbar zu machen. Im Unternehmen dafür die Rahmenbedingungen zu erschaffen. Darum geht es. Dann geht kein Weg mehr vorbei am erfolgreichen und erfreulichen Entfalten dessen, was in uns steckt.