

Neue Wege in schwieriger Zeit

Rainer Schwing

Ein Schmetterling hat sich in mein Zimmer verirrt. Unermüdlich stößt er im Fluge gegen die Fensterscheiben, immer von neuem, bis er ermattet auf die Fensterbank fällt. Dann rappelt er sich wieder auf, und da in seiner Vorstellungswelt Fensterscheiben nicht vorkommen, stößt er weiter mit dem Kopf dagegen. Er merkt nicht, daß dicht daneben die Balkontür offensteht. (Erika Grube, zitiert nach Peseschkian 1996)

Paul Watzlawick hat beschrieben, wie Menschen und Organisationen bei heiklen Problemen zum "Mehr desselben" neigen: die Problemlösungsversuche, die sich eigentlich schon erfolglos zeigten, werden beharrlich fortgesetzt, intensiviert, mit mehr Nachdruck versehen. Das führt bestenfalls zum Null-Effekt, schlimmstenfalls wird der Lösungsversuch selbst zum - manchmal weit schwierigeren - Problem.

Lösungen, die darüber hinausgehen, finden wir nicht auf den alten Wegen; die Balkontür aus der Geschichte jedoch zu sehen und dann auch zu nutzen, fällt beides nicht immer so leicht.

"Neue Wege in schwieriger Zeit" lautet das Motto, unter dem im Sozialdezernat des Main-Kinzig-Kreises verschiedene Innovationsprojekte laufen; Neue Wege erfordern Distanz zum Problem, bewußtes Um- und Querdenken, Raum für kreative Erfindungen und Mut zu Risiken (Zu den Nebenwirkungen gibt es dabei leider noch keinen Beipackzettel und keinen Apotheker).

Wir stellen im folgenden Projekte vor, in denen neue Handlungsansätze erprobt und erste Ergebnisse erzielt wurden. Alle drei Beispiele zeigen:

- erfolgreiche Veränderungen setzen bewußte Investitionen an Beteiligung und Qualifizierung voraus, können also nicht vom grünen Tisch verfügt und umgesetzt werden;
- neue Wege erfordern es, über liebgewordene fachliche oder organisatorische Tellerränder hinaus zu blicken und effiziente Formen der Vernetzung zu finden.
- Strukturelle Veränderungen bedingen immer auch Veränderungen der Organisationskultur. Die Menschen müssen sich in ihrem Denken und ihrem Fühlen, mit "Herz und Hirn" auf das neue einlassen können. Nur wer im Neuen einen Sinn findet, wird sich damit identifizieren und sich engagieren, um die Veränderungen langfristig und nachhaltig erfolgreich zu machen.

So beinhaltet beispielsweise die Entwicklung eines Leitbildes viel mehr als die Grundsätze, die danach auf dem Papier stehen. Der eigentliche Wert entfaltet sich in der gemeinsamen Auseinandersetzung über Grundsätze, Ziele und Erfolgskriterien der Arbeit. Und das Interview zum Fallmanagement - Team zeigt viele Beispiele, wie diese Neuerung in die Kooperationsbeziehungen der Abteilung hineinwirkte.

In unserem Institut haben in den letzten Jahren neben den offen ausgeschriebenen Weiterbildungen in systemischem Arbeiten, Familientherapie, Management und Organisationsentwicklung die internen Projekte der Qualifizierung und Beratung starkes Gewicht erhalten. Den Main-Kinzig-Kreis begleitet **praxis** in der Organisationsentwicklung durch die Moderation von Steuerungsgruppen und Projektteams, in der Stadt Ludwigshafen haben wir die Qualifizierung des Fallmanagement-Teams mit unseren Ansprechpartnern vor Ort konzipiert und durchgeführt.

Die Palette unserer derzeitigen Projekte reicht von kurzfristigen Konfliktinterventionen oder Zielfindungsklausuren bis hin zu längerfristig angelegten internen fachlichen Fortbildungen und Führungstrainings. Beispiele und Ergebnisse dieser Projekte, aber auch andere berichtenswerte Innovationen aus unserem Umfeld werden Sie in unserer Internet Seite unter diesem Titel finden.

Viel Spaß und Anregung beim [Lesen](#)