

TRANSFORMATION: DAS NEUE LERNEN.

VON BORIS GRUNDL

Transformation ist in aller Munde. Was nicht alles transformiert werden soll. Das Digitale natürlich zuerst. Dadurch wirkt der Begriff selbst technisch. Und so, als würde man zu einer Verwandlung gezwungen.

Spricht man von der «Transformation des Menschen», wird es noch schlimmer. Obwohl die Transformation des Menschen ein sehr tiefgehendes, emotionales Ereignis ist. Deshalb hat das «Lernen» in der menschlichen Entwicklung noch mehr Bedeutung. Das Wort ist uns vertraut. In Schule und Ausbildung lernen wir brav die wichtigen Zahlen, Daten und Fakten – was definitiv wichtig ist. Doch das reicht heute bei Weitem nicht aus. Wir erleben es in bisher unbekannter Dimension: Die Welt um uns herum verändert sich mit einer solch dramatischen Geschwindigkeit, dass normales Lernen nicht mehr ausreicht.

Transformation und Lernen. Was für ein Unterschied

Um das zu verstehen, schauen wir uns zuerst an, was die beiden unterscheidet. Die kognitiven Verschaltungen im Gehirn werden durch Lernen enorm gefördert. Wissen anzusammeln, ist Lernen. Wie dienend ein Mensch dieses Wissen für andere einsetzen kann, liegt am Grad, wie er sich als Mensch transformiert hat. Wissen beschreibt, was chemische Verbindungen ausmacht. Ihre Anwendung in der Produktentwicklung ist Transformation. Wie Elektronik und Mechanik funktionieren, ist Wissen. Wie beides im Einklang Menschen das Leben erleichtert, ist Transformation. Wenn wir mehr lernen, ernten wir mehr Wissen. Wenn wir uns transformieren, ernten wir ein erfüllteres Leben.

Lernen vermittelt hervorragend, «was» wir sehen, um es zu Fachwissen zu machen. Eine tolle Fähigkeit. Bei Transformation ist uns bewusst, «von wo» wir anschauen. Also mit welcher Weltsicht wir auf etwas blicken. Es beschreibt die Wahrnehmung. Beides ist wichtig! Ralph Waldo Emerson fasste es so: «Der Unterschied zwischen Landschaft und Landschaft ist klein; doch groß ist der Unterschied zwischen den Betrachtern.» Das beschreibt die tiefere Weltsicht durch Transformation. Albert Einstein schildert eine andere Wirkung von Transformation: «Probleme kann man niemals auf derselben Ebene lösen, auf der sie entstanden sind.» Das ist geistige Durchdringung der Realität. Er weiß, dass Probleme meist unbewusst entstehen. Sich der Ursache bewusst zu werden, ist Transformation – und damit die andere Ebene, die Einstein meint.



Transformation in der Kommunikation aus «Kraft der Sprache» von Boris Grundl

Wenn wir mehr lernen, ernten wir mehr Wissen. Wenn wir uns transformieren, ernten wir ein erfüllteres Leben.

Transformation in der Kommunikation

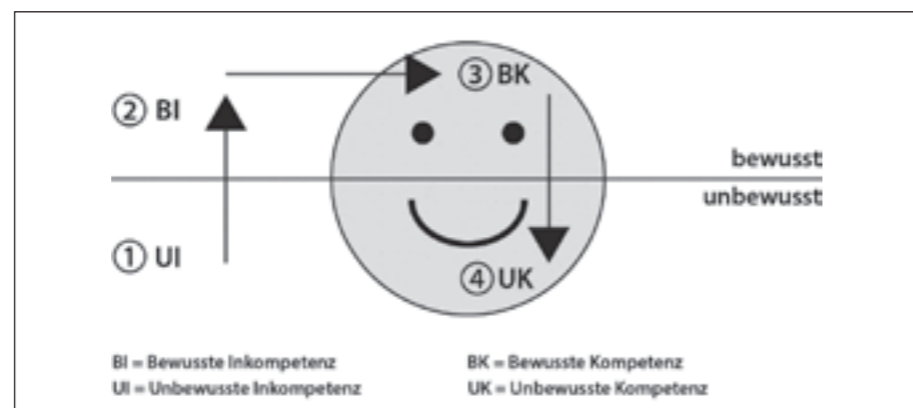
Wollen wir Transformation in der Kommunikation darstellen, hilft uns das Inselmodell von Vera F. Birkenbihl beim Einstieg. Eine Sprache lernen ist Wissen. Die Qualität der Anwendungen ist Transformation. So können Menschen trotz gleicher Sprache komplett aneinander vorbeireden. Besser wird es, wenn gut geschulte Kommunikatoren sich zeitlich

begrenzt auf das Kommunikationsniveau eines anderen konzentrieren. Es entsteht eine kommunikative Brücke von Mensch zu Mensch. Das ist eine bewusste Kompetenz. In der oberen rechten Grafik bedarf es keiner Konzentration mehr. Ein Mensch hat durch Transformation seine Kommunikationsfähigkeit in Summe erhöht. Er erreicht in seinem Grundniveau automatisch mehr Menschen. Es ist eine unbewusste Kompetenz geworden.

Wissen ist eine bewusste Kompetenz. Mit ihm sind die Phase des «nicht wissen, dass man zu wenig weiß» (unbewusste Inkompetenz) und die des «wissen, dass man zu wenig weiß» schon überwunden. Um durch tiefgreifende Veränderung als Mensch aber eine neue Entwicklungsstufe zu erreichen, müssen wir zur unbewussten Kompetenz kommen – uns transformieren. Lernen ist da nur ein Übergang: eine intellektuelle Grundlage, die noch zur Lebensreife gelangen muss.

Geschichten aus dem Leben

«Immer nörgelst du an mir rum!»
«Wundert dich das? Du bist ja auch die



Bewusst und unbewusst. Aus «Verstehen heißt nicht einverstanden sein» von Boris Grundl

Unpünktlichkeit in Person; nie kommst du rechtzeitig!» So etwas kennen Sie sicher. Und natürlich holt sich jeder Bestätigung bei seinen Freunden. Er spricht mit seinen und sie mit ihren Vertrauten darüber, um die gefühlte Wahrheit zu bestätigen. Wer aber hat recht? Wir alle kennen die Antwort, die wir aber als Freunde oft nicht sehen wollen: keiner! Beide Behauptungen sind Unsinn. Sie sind emotional verzerrt. Bei diesem Thema mangelt es dem Paar an Transformation.

Ein anderes Beispiel aus dem Business: Ein Unternehmer glaubt unbeirrbar an eine Idee, die kein anderer sieht. Mit fast schon sturer Hartnäckigkeit tritt er den Beweis an und behält recht. Seine Idee und er setzen sich durch. Denken wir an Wendelin Wiedeking bei Porsche. Wie vehement er gegen alle Einwände an der Entwicklung des Porsche Cayenne festgehalten und damit einen Riesenerfolg gehabt hat. Großartig, diese Durchsetzungskraft, nicht wahr? So sollen Manager sein! Doch diese Stärke wurde an anderer Stelle zur Schwäche und zum Kern seiner größten Niederlage. Halsstarrig kämpfte er gegen Ferdinand Piëch, um VW zu übernehmen. Sein geistiges Erfassen war beim Cayenne genial und bei der Übernahme durch Egoüberblendung trivial. Was raten wir dem Paar und dem Turbomanager? Mehr «Souveränität», «Fingerspitzengefühl» oder schlicht mehr «Objektivität»? Mangelnde Transformation umgibt uns jederzeit. Mehr oder weniger bewusst. Bei Politikern, Entscheidern, Partnern, Kindern, Eltern, Freunden, Chefs oder Mitarbeitern. Den Mangel der anderen sehen wir leicht. Unsere eigenen «Entwicklungschancen» darin sind sehr schwer einzusehen.

Die Auflösung von Polen auf höherem Niveau

An Einsteins «Ebenen» orientiert, kann man Transformation als die Auflösung von Gegenpolen auf höherem Niveau fassen. Das Verhältnis Eltern – Kinder oder Führungskräfte – Mitarbeiter zeigt es: Hartnäckiges Zupacken und Durchsetzen sind ein Pol, der manchmal entscheidend ist. Auf der Gegenseite stehen Entspannung, Distanz und Souveränität im Umgang mit Dingen, die uns unter Druck setzen. Also ein Gegensatz: Hartnäckigkeit versus Entspanntheit. Wer gut ist, der kann zwischen beiden Polen wechseln.

Bessere Ergebnisse im Handeln oder in der Kommunikation erfordert Transformation.

Das ist die bewusste Kompetenz. Wer das nicht kann, wird früher oder später ausbrennen. Doch die höchste Ebene beschreibt die Integration dieser Gegensätze und ist für viele ein Geheimnis. Es lautet: entspannte Hartnäckigkeit.

Was denken Sie, zu was sie führt? Einige ahnen es schon: zu besseren Ergebnissen – als Eltern und als Führungskraft. Sie wissen nicht nur, wann Sie welches benötigen und wie viel davon. Nein, Sie haben es im Blut. Es ist eine unbewusste Kompetenz geworden. Dass man das nicht allein durch Lesen beherrschen lernen kann, ist klar.

Beispiele, die Klarheit bringen

Es erhellt sich: Wenn wir durch Handeln oder Kommunikation deutlich bessere Ergebnisse wollen, braucht es Transformation. Ob wir erfolgreicher mit Menschen umgehen oder bessere Entscheidungen

tatkräftiger umsetzen, hängt vorwiegend davon ab, wie wir Informationen verstehen, bewerten und verarbeiten. Schauen wir uns drei verschiedene geistige Aggregatzustände an. Wir verwenden diese in unserem Leadership Institut zur Entwicklung von Führungsteams:

1. Verstehen wollen – verstanden werden wollen

Verstehen und verstanden werden wollen helfen beim Durchdringen und Umsetzen von Ideen. Durch das Verstehen geht der Blick über den Tellerrand hinaus. Das Verstanden-werden-Wollen erzeugt Energie zur Umsetzung großer Ideen. In der Praxis aber sind die meisten Menschen darauf gepolt, verstanden werden zu wollen.

Wer verstehen will, möchte die Welt in sich aufnehmen. Er nimmt Informationen auf, um Sinn zu erfahren. Sich selbst verstehen. Andere Menschen, das andere Geschlecht, Kinder, Eltern und Familie. Politische Systeme verstehen, Parteien und Wirtschaftssysteme, Produktzyklen und Produktion. Marketing und Positionierung. Wohin das Lernen führt, ist nicht so wichtig.

Wer verstanden werden will, möchte in der Welt gesehen und von anderen anerkannt werden. Er nimmt Informationen auf, um bestätigt zu werden. Lernen für die Note, Studium für den Abschluss, Ausbildung für den Berufstitel, Karriere für



Entspannte Hartnäckigkeit nach Boris Grundl: «Kraft der Sprache»

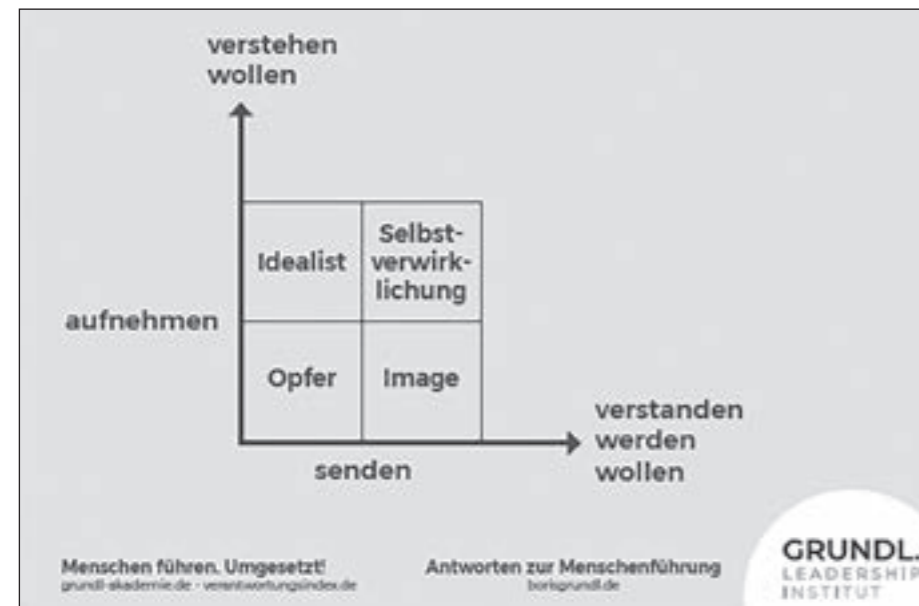
die Titeljagd, mehr Gehalt für Statussymbole, Heirat fürs Image. Wohin das Lernen führt, ist entscheidend. Was bringt es? Welche Motive werden befriedigt?

Wie die Matrix zeigt, kommt es auf beides an. Nur mit dem rechten Maß im «in uns Aufnehmen» der Welt und im Senden durch die Transformation gelangen wir zur Selbstverwirklichung. Wer beides nicht tut, wird zum Spielball. Wer nur hört, nur aufnehmen, nur verstehen will, ohne als Sprachrohr verstanden werden zu wollen, ist ein wirkungsloser Idealist. Wer immer nur senden und nicht verstehen will, weil er nur anstrebt, sich Gehör zu verschaffen, ist ein Imagejäger – viel heiße Luft, wenig dahinter.

Was das eben Gesagte heißt: «Transformation beschreibt die Auflösung von Gegenpolen auf einem höheren Niveau», können Sie jetzt verstehen. Lassen Sie uns noch zwei weitere Beispiele betrachten – das Verhältnis von Person und Sache und das der eigenen und der fremden Bedürfnisse.

2. Person und Sache – woran orientieren wir uns?

Um dieses Spannungsverhältnis zu verstehen, werfen wir einen Blick auf die Welt. Die Orientierung an der Person ist sozial erwünscht – der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt. Systeme werden eher kritisch beäugt. Ihre negativen Auswirkungen erhalten leichter



Wie Lernen verarbeitet wird. Aus Boris Grundl: «Kraft der Sprache»

«Wer nur hört, nur aufnehmen, nur verstehen will, ohne als Sprachrohr verstanden werden zu wollen, ist ein wirkungsloser Idealist.»

Beachtung als ihre positiven. Der kleine Mensch als Spielball großer Mächte. Das macht die Transformation der Pole umso schwieriger.

Untersuchungen gemäß kaufen Menschen lieber bei sympathischen Verkäufern mit weniger Fachkenntnis als umgekehrt. Wer viel Ahnung von der Sache hat, aber wenig zugänglich ist, wird als kühl empfunden. Wer nur sympathisch rüberkommt, aber Sachverstand vermissen lässt, gilt als «ganz nett, aber irgendwie unbrauchbar». Wer in beidem gut ist, wird als nachhaltig überzeugend wahrgenommen. Jeder Mensch bewegt sich irgendwo im Feld dazwischen. Auch Führungskräfte stehen jeden Tag in diesem Spannungsverhältnis, wenn sie ein Feedbackgespräch führen oder einen großen Change initiieren und begründen wollen.

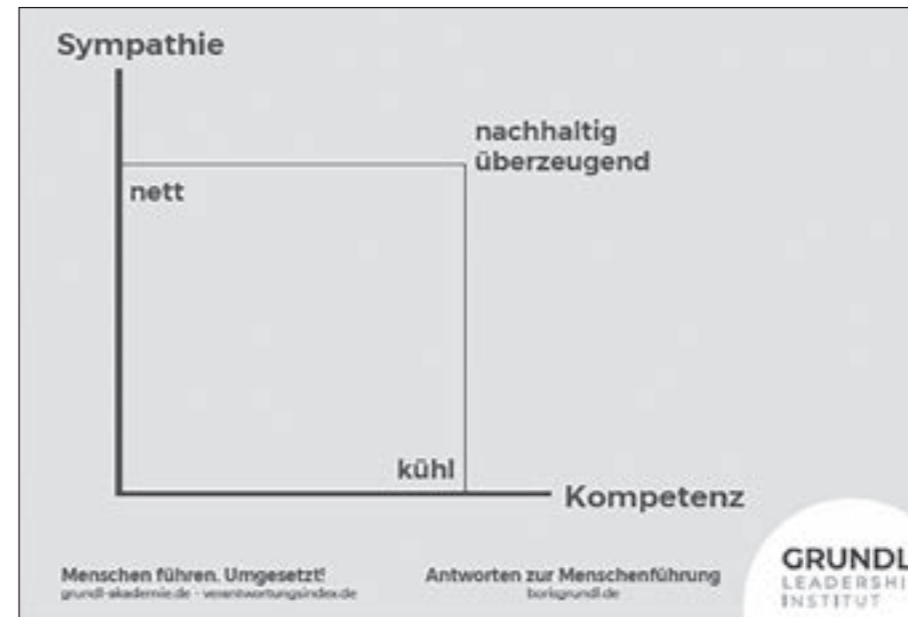
3. Eigene Bedürfnisse – andere Bedürfnisse

Es ist ein großer Unterschied, ob die eigenen Bedürfnisse beim Handeln und Kommunizieren dominieren oder die anderer. Je nach Kontext kann sich die Richtung ändern. Auch während eines Gesprächs. Ein Beispiel: Eine Unterhaltung dreht sich um eigene Bedürfnisse. Wodurch fühlt man sich im Urlaub wohl? Wandert das Gespräch zu den Kindern, wechselt die Richtung. Jetzt geht es um deren Bedürfnisse. Doch es können auch die eigenen Bedürfnisse bei den Kindern sein – wenn die Kinder nur die Erweiterung des eigenen Selbst sind.

Hinter der Frage der eigenen oder der fremden Bedürfnisse steht immer das Spannungsverhältnis vom Ich zum Wir. Im einen Extrem, dem Ich-Extrem, ist jemand nur anwesend und aufnahmebereit, wenn er für sich einen Vorteil darin sieht. Im Gegenpol geht es nur um das Wohl anderer. Wobei hier natürlich zählt, wer mit «anderer» gemeint ist.

«Andere Bedürfnisse» ist ganz klar sozial erwünscht. Sich primär um andere zu kümmern, ist hoch anerkannt und wird durch soziale Nähe belohnt. Sich nur um sich zu kümmern, ist verpönt. Doch das egozentrische Kreisen um sich selbst ist weit verbreitet. Das führt zu starken mentalen Spannungen. Es ist das Motto unserer Zeit: «Ich muss so tun, als wäre das für andere, dabei geht es meist um mich selbst.» Hier hilft der Mut, ehrlich zu seinen wahren Motiven zu stehen. Und dann geht es um eine gesunde Balance.

Wer diese Transformation vollzogen hat, lebt die tiefe Erkenntnis, dass es ohne starkes Ich kein starkes Wir geben kann. Dieser Mensch ist Herr über sein Ich und nicht sein Sklave. Wer Ich und Wir in Balance gebracht hat, lässt sich weder von inneren noch von äußeren Zwängen an der Nase herumführen. Ihm ist klar: Wenn es anderen gut geht, wirkt sich das positiv auf mich aus. Und: Wenn es mir gut geht, wirkt sich das positiv auf andere aus. Derart klug selbstgeführte Egos werden für andere zum Fels in der Brandung, an dem sie sich orientieren können. Sie sind sich ihrer selbst ebenso bewusst wie der anderen. Sie müssen nicht hin- und herspringen, sondern sind immer zugleich bei beiden.



Die Pole eines Menschen anhand Boris Grundl: «Kraft der Sprache»

Wodurch entsteht Transformation?

Kommen wir nun zur entscheidenden Frage: Wie geht das mit der Transformation? Wodurch entsteht sie? Die Mehrzahl der mir bekannten Experten ist der Auffassung, dass Transformation im Kern durch zwei Wege ausgelöst wird:

1. Durch eine «nicht zu lösende Zwickmühle» (Krise).
2. Durch eine «länger andauernde Sinnerfahrung» (tiefe Einsicht).

Beides ist allerdings schwierig. Google kommunizierte vor einiger Zeit offen, dass seine besten Mitarbeiter nicht die Absolventen der Top-Unis sind. Sondern Menschen, die einen großen persönlichen Verlust in geistiges Wachstum verwandeln konnten – die sich also durch eine Krise transformiert haben. Hier erhält der Begriff des Bewusstseins eine ganz neue Daseinsberechtigung jenseits des Missbrauchs durch zweifelhafte Lifestyle-Bewegungen.

Nach einer Transformation ist unser Blick auf die Welt ein anderer. Unser Respekt vor dem «Wunder des Lebens» ist zu einem neuen Bewusstsein gewachsen. Lernen, das ist jetzt klar, liefert Daten, eine Art Rohstoff. Transformation aber erzeugt ein tieferes Bewusstsein und eine neue Art, die Welt und ihre Daten zu interpretieren. Lernen ist eine gute Voraussetzung für bessere Ergebnisse im Leben. Um diese jedoch für mehr Glück und Erfolg in



Boris Grundl

durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongressredner zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Boris Grundl perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Er ist ein gefragter Referent, Gastdozent an mehreren Universitäten und erforscht das Thema Verantwortung (www.verantwortungsindex.de). Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Keinem wird eine so hohe Authentizität und Tiefgründigkeit bescheinigt. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, RBB, FFH). In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Mehr Informationen unter www.borisgrundl.de

Lernen liefert Daten als Rohstoff. Doch Transformation erzeugt ein tieferes Bewusstsein.

allen Bereichen des Lebens zu realisieren, benötigen wir Transformation.

Sie ist eine Lebensaufgabe, für die man natürlich auch lernt, für die man aber hauptsächlich ständig geistig an sich arbeiten sollte. Durch tiefes Reflektieren. Und dann seine Erlebnisse und Erfahrungen mit diesen Erkenntnissen abgleicht. Das ist übrigens auch die Mission unseres Institutes: «Wir lehren und erforschen hochwertige Unterscheidungen, damit Ihr Leben zum besten Lehrer wird.» Hoffentlich spüren Sie diese Mission beim Lesen dieser Kolumne. Das würde mich freuen.

Also laden Sie sich selbst mit möglichst viel Sinn auf und lassen Sie andere konstant daran teilhaben. Warten Sie nicht, bis Krisen den Zwang für eine Transformation auslösen. Ob als Person, Familie oder Firma. Werden Sie weniger ein Lehrer als ein Transformator für andere.