

# „Bei 42 Grad gerinnt Eiweiß, auch Entwicklung braucht Zeit“

Erfahrungen von Trainern und Teilnehmenden der Weiterbildung „42 Grad. In innovativen Lehrprojekten mit Organisationsentwicklungs-Handwerkszeug mehr bewegen“ | Von Arne Gillert und Tina Gadow

**Welche Kompetenzen sollten in Ihrer Weiterbildung vermittelt werden und was sind Ihre zentralen Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe?**

42 Grad war die kürzeste Metapher, die wir für unsere Weiterbildung fanden. 42 Grad ist die Temperatur, ab der Eiweiß gerinnt. Damit wollten wir sagen: Ähnlich wie beim Eiweiß, das sich von fünf Grad auf 40 Grad erwärmt, kann es sein, dass man über lange Zeit wenig Wirkung der eigenen Entwicklungsarbeit in der Hochschule bemerkt. Um dann auf einmal, in kurzer Zeit, wahrzunehmen, dass sich etwas bewegt, umschlägt. Aus unserer Erfahrung folgt Organisationsentwicklungsarbeit oft dieser Logik.

Im Kontakt mit den Teilnehmenden fiel uns schnell auf, dass im Hochschulkontext Akteurinnen und Akteure Organisationsentwicklung in erster Linie damit verbinden, Regeln und Strukturen zu ändern. Uns war wichtig, diesen Fokus zu erweitern. Und so luden wir die 23 Teilnehmenden zu zwei weiteren Perspektiven ein: einerseits auch andere Interventionen, jenseits der Strukturänderungen, in den Blick zu nehmen. Das heißt, persönlicher werden, die Interessen der Akteure und das soziale Setting beachten. Und andererseits zu sehen, dass jeder und jede selbst, gewollt oder ungewollt, auch immer Akteur und Akteurin im System Hoch-

schule ist, mit auf der Bühne steht und Einfluss auf die Entwicklung der Organisation nehmen kann. Beides war für die Teilnehmenden ungewohnt, weshalb ein Schwerpunkt in der Weiterbildung darauf lag, neue Hebel der Veränderung zu identifizieren und auch ganz persönlich zu arbeiten, um etwa eigene, hinderliche Glaubenssätze aufzulösen. Der Kern: Sich selbst als relevanten Akteur einer Veränderung anzuerkennen und entsprechend zu handeln.

Das Ausprobieren dieses neuen Handelns erfolgte zwischen den Weiterbildungsmodulen in den jeweiligen Kontexten der Teilnehmenden. Mit dem neu erworbenen Handwerkszeug zu Analyse und neuen Handlungsoptionen luden wir alle ein, zu experimentieren. Die Idee: Jede Einsicht ist nur so viel wert, wie sie auch zu neuem Handeln führt.

Und so experimentierten die Teilnehmenden zahlreich. Sie probierten einen neuen Kommunikationsansatz in einem Gespräch, eine neue Form der Ansprache eines Stakeholders, sie etablierten ein neues Element in der vorhandenen Struktur. Immer mit dem Ziel, das eigene Projekt voranzubringen – und zu lernen, welche Formen der Beeinflussung wie wirken. Mit diesen Erweiterungen wollten wir zu einer radikalen Handlungsperspektive einladen.



Foto: Mark Mattingly

**Arne Gillert**

ist seit 2002 Teil von Kessels & Smit, einem internationalen Beratungsunternehmen für Personal- und Organisationsentwicklung in den Niederlanden. Er baute ab 2010 Kessels & Smit in Deutschland auf. | [agillert@kessels-smit.com](mailto:agillert@kessels-smit.com)



Foto: Mark Mattingly

**Tina Gadow**

arbeitet seit 2008 als selbstständige Prozessbegleiterin und Mediatorin und ist seit 2017 Partnerin von Kessels & Smit, The Learning Company. | [tgadow@kessels-smit.com](mailto:tgadow@kessels-smit.com)

Als Anker für diesen handlungsorientierten Ansatz wählten wir das Sechsfelder-Modell von Patterson, Grenny et al. Kern bilden „Critical Incidents“: erfolgskritische, sehr konkrete Situationen, in denen das für das Projektziel relevante Handeln stattfindet. Von diesen Momenten ausgehend beschreiben die sechs Felder Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Ebenen „persönlich“, „sozial“ und „strukturell“ auf der einen und „wollen“ und „können“ auf der anderen Achse, um einerseits besser zu verstehen, was Menschen beeinflusst, so zu handeln, und andererseits gezielt darüber nachzudenken, wie man das Handeln in die gewünschte Richtung beeinflussen kann.

### Was sollten Hochschulverantwortliche tun, damit Gestalterinnen und Gestalter innovativer Projekte befähigt werden, Vorhaben nachhaltig umzusetzen, und damit ihre Hochschule zukunftsfähig bleibt?

Aus unserer Erfahrung bei „42 Grad“ braucht es gar nicht so viel. In erster Linie geht es darum, das innovative Potenzial der Projekte ernst(er) zu nehmen und zu unterstützen – neugierig und offen. Werden von Beginn an seitens der Hochschulleitung strategische Überlegungen angestellt, wie die Projekte sinnvoll in bestehende Strukturen integriert werden können, wird die Chance erhöht, dass die innovativen Lern- und Experimentierräume, die in den Projekten entstehen, die Lehr- und Lernlandschaft an den Hochschulen positiv und nachhaltig beeinflussen. Sich darüber hinaus als Multiplikatoren zu verstehen und in dieser Funktion Projekterfolge nach außen zu tragen, Akteure zu vernetzen und ihnen zuzuhören, stellt eine weitere große Unterstützung dar. //

”

*Das ist die Herausforderung: Projektstrukturen mit bestehenden Strukturen zu verknüpfen. Dass es nicht immer ein Aufblähen ist und nachher fällt alles zusammen, sondern dass die Grundstruktur so stabil ist und so gut trägt, dass die Projekte eine Bereicherung sind und ein Experimentierraum werden. Das zu schaffen, ist wirklich eine gewaltige Herausforderung an den Hochschulen*

“

**Manuela Kenter,**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Organisationsentwicklung, Projekt Komweid, HAW Hamburg

”

*Go with the flow – also setze da deine Arbeit fort, wo du Resonanz spürst, und sei sie auch noch so klein, anstatt dass du deine Energie dafür aufwendest, Wände zu zertrümmern oder Glaubenssätze aufzubohren. Das ist etwas, wozu ich durch die Weiterbildung (wieder) mehr Zuspruch erhalten habe. Und das ist gut so. Denn irgendwo muss die Energie ja auch herkommen, sie ist ja nicht unendlich, die Ressource Energie*

“

**Dr. Katrin Rockenbauch,** Projektkoordinatorin im Verbundprojekt „Digitalisierung in Disziplinen partizipativ umsetzen :: Competencies Connected“ (D2C2)