

GASTBEITRAG

Expertisebildung – Musterbruch führt zur Souveränität. Bauspiel ein Schiff...

Beatrix Palt

Die höchste Form der Expertise ist der Musterbruch. Darum geht es hier – wider Erwarten – nicht um Panzer, sondern um das „Bauspiel: das Schiff“.

Expertise ist Können, d.h. exzellente Leistung in einer Domäne: vorwärtsstrategisch denken und handeln und Komplexität – auch in hybriden, asymmetrischen und dysfunktionalen Lagen – zu beherrschen. Es ist die Fähigkeit, Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zu verarbeiten, kombinieren, abstrahieren, ungewöhnliche Muster zu entdecken und aufgabenkompatibel organisiertes Wissen und erfahrungsbasiertes Können zu innovativen Lösungen zu entwickeln. Das ist seit Jahren empirisch belegt, reicht aber bei Ressourcenmangel (Personal, Zeit und Geld) in allen Organisationsformen, -Größen und Branchen, für Landes- und Bündnisverteidigung, für Kriegstüchtigkeit, nicht. Die höchste Stufe der Expertise ist die Fähigkeit zum Musterbruch. Es ist die sechste, neue, höchste Stufe der Expertise, noch nicht bekannt, weil ich sie noch nie veröffentlicht habe: Musterbruch ist abhängig von den Werten und persönlichen Dispositionen der Person. Diese prägen die Haltung. Schulungen und Trainings wirken da nicht. Die Fähigkeit zum Musterbruch entwickelt sich in einem inkrementell-iterativ-interdependenten Prozess zwischen Projekt,



Ein Schiff, ist ein Schiff, ist ein ...

Team, Organisation und Person. Es ist die Fähigkeit der Person mit ihren Glaubenssätzen, Verfahren und Erfahrungen, wie es immer funktioniert hat und wie nicht, zu brechen – auch mit sich selbst, den eigenen Verhaltensweisen und -mustern, der eigenen Sozialisation, Ängsten, Bequemlichkeiten, also der eigenen Biografie, um jenseits der (eigenen) Begrenztheit neu zu denken und zu handeln - nur so entsteht Innovation. Musterbruch ist der Schlüssel zur Kriegstüchtigkeit.



Das Spiel

Die Funktion bestimmt die Form – „Bauspiel ein Schiff – das auch eine Berg und Talbahn, ein Tor, ein Tier und vieles sonst sein kann“. So schreibt die Erfinderin, Alma Siedhoff-Buscher, persönlich auf die Verpackung und ergänzt: „Unser Spielzeug (Bauhaus): Die Form – einfach – unverwirrend klar und bestimmt – Vielfältigkeit und Reize schafft das Kind selbst durch Zusammenstellen, Bauen. Also – eine dauernde Entwicklung“. Wir schreiben das Jahr 1924, Bauhaus in Weimar. Das Bauspiel ist doppelt disruptiv, weil die Reformpädagogik die ganzheitliche Entwicklung des Menschen in



Foto: Autorin

den Mittelpunkt stellend – Kopf, Herz und Hand – auf Kreativität abzielt. Musterbruch ist, wenn nicht ein Schiff nach Vorgabe gebaut, sondern die Wirkung die Form bestimmt und generisch ein Baukastensystem so entwickelt wird, dass Software remote aufgespielt und gewartet werden kann und Schnittstellen offen und nicht mehr proprietär sind, damit Software und Bauteile austauschbar sind. Wenn nicht nur Interoperabilität zwischen marktverfügbaren Systemen hergestellt wird, sondern sofort mitgedacht ist, wie marktverfügbare Anteile perspektivisch durch die dann neueste Technologie ausgetauscht werden. Anwendungsfall ist Software Defined Defence in einer dimensionenübergreifenden, in einer als kritische Infrastruktur abgeschirmten Combat Cloud die zur Kriegstüchtigkeit taugt – aber auch jeder andere Turnaround einer Organisation. Konsequenterweise hängen Beschaffung, Aus-, Fort-, Weiterbildung und Laufbahnmodelle mit dran, weil die Perfektionierung von Regulatorik, Struktur und CPM notwendig, aber nicht hinreichend ist. Expertise führt dazu, dass nicht mehr – platt gesagt – eine



Quelle: NAEF Spiele

Werft mit einem Schiff beauftragt wird, sondern ein IT-Unternehmen mit einer Wirkplattform. Werften wissen längst, dass in der Bereitstellung von Fähigkeiten Geschäftsmodell und Wertschöpfung liegen.

Nutzen Expertinnen und Experten ihre Handlungsspielräume nicht, werden sie ihnen von außen, oben, aufgrund der Führungssysteme oder (veralteten) Geschäftsmodelle, also exogen, geraubt. Expertise beinhaltet extrinsisch und/oder intrinsisch entwickelte persönliche Dispositionen: Reife, Mut, Verantwortung für das große Ganze etc.

Wir haben kein Erkenntnis- aber ein Bindungsproblem: Gehen Expertinnen und Experten eine Verbindung ein, ziehen gemeinsam am Strang, wird die Sanierung systemrelevanter Strukturen im geostrategischen Wirken und Aufeinandertreffen unterschiedlicher Wertesysteme erreicht. Verbindungen sind (nicht nur vertragsrechtliche) Beziehungen. Exper-

tiseforschung, die mit den Grundlagen der Hirnforschung arbeitet, weiß: das Gehirn ist ein Sozialorgan. Wir entwickeln (uns) in vertrauensvoller Umgebung und geben (nur dann) das Beste, wenn das Gehirn gelernt hat, dass Mühe, Stress und Anstrengung lohnen, weil etwas Besseres herauskommt als das, was ist. Diese Erfahrungen, so meine Forschungen, stärken die Fähigkeit zum Musterbruch, weil sie die persönlichen Dispositionen zum Ausbruch bringen: Verantwortungsbewusstsein, Selbstvertrauen, Mut, Haltung und die Fähigkeit, wahrhaftige und verlässliche Bindungen einzugehen zugunsten der Sache: (die Entwicklung von) Menschen und die Menschheit an sich. Unsere Wertegemeinschaft hat einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil gegenüber jeder Form von Autokratie: Unser Menschenbild - der Wert des Menschen an sich - und unser Menschenrechtsverständnis, das in unserem Grundgesetz verankert ist. Wann tun wir, was getan werden muss?

Vertrauen gegen Vertrauen, ein partnerschaftliches Zusammenwirken auf Augenhöhe setzt eine gegenseitig sichtbare Verhaltensänderung, Commitment und einen Vertrauensvorschuss in Form langfristiger Verträge voraus, deren Controlling wertebasiert und damit quantitativ UND qualitativ von einer neutralen Instanz ohne Eigeninteresse transparent messbar sein muss.

Bauhaus und Reformpädagogik wurden verboten, weil sie in repressiven Systemen nicht funktionieren. Musterbruch ist der Wettbewerbsvorteil unserer Demokratie.

Autorin:

Prof. Dr. (habil) Beatrix Palt kommt aus der Unternehmenssanierung und macht mit dem INP Institut für Nachhaltiges Projektmanagement wissenschaftliche Begleitforschung für Organisationen.