

# DREI THESEN ZUR HANDLUNGSKOMPETENZ

## Worauf es in Veränderungsprozessen vielleicht mehr oder auch ankommt

© Ralf Besser

### Handlungskompetenz durch Intuition – Mehr Wissen durch anderes Wissen

Das Wesen von Veränderungen ist es, Neues, bisher Ungewohntes zu implementieren. Damit erhöhen Veränderungen immer auch – mindestens zu Beginn – die Komplexität in einem Unternehmen.

Das Beziehungsgeflecht in einem Unternehmen ist schon in normalen Zeiten eher schwer durchschaubar. Veränderungen aktivieren diese Struktur oft auf eine kaum vorhersehbare Art und Weise. Welche Bündnisse – unterstützend oder ver hindernd – werden in welcher Dynamik aktiv?

Kognitive Analysen stoßen in solchen Prozessen schnell an Grenzen, sie können nur das aufdecken, was auch bewusst bewusst ist. Eine notwendige ergänzende Herangehensweise ist die strategische Nutzung des „intuitiven Wissens“. Dieses subjektive Wissen ist ein Wissen, das aus einer anderen Quelle der Wahrnehmung gespeist ist. Der Mut, solche Quellen professionell anzuzapfen, ist in komplexen Situationen eine notwendige Herangehensweise.

Systemische Strukturaufstellungen sind ein Werkzeug dafür, dieses Wissen methodisch zur Verfügung zu stellen.

**Ein Beispiel:** In einem Unternehmen, das große IT-Lösungen beim Kunden implementiert und betreibt, ist ein Projekt in einen kritischen Zustand gelaufen. Das Projekt greift stark in die internen Prozesse des Familien-Unternehmens ein und ist damit ein typisches Changeprojekt.

Das Projekt löst mehrer Konflikte im Unternehmen des Kunden aus. Der Projektleiter nimmt sich der Konflikte an und versucht sie im Sinne des Kunden zu lösen. Die Aufmerksamkeit des Projektes wird dadurch immer stärker auf diesen Konflikt gelenkt. Alle Lösungsversuche scheitern jedoch.

Über eine Aufstellungsarbeit entsteht die Erkenntnis, dass der Projektleiter durch seine gut gemeinten Aktivitäten so stark in den Konflikt mit hineingezogen wurde, dass er Bestandteil des Konfliktes selbst wurde. Der Grund, dass seine Lösungsansätze zum Scheitern verurteilt waren, war die Erkenntnis aus der Aufstellung, dass es sich um eine reine Familiendynamik handelte und der Konflikt eigentlich nichts mit der IT-Lösung zu tun hatte. Der Familienkonflikt wurde sozusagen auf die IT-Lösung übertragen, um ihn nicht wirklich zu lösen (Übertragung).

Dieses Muster konnte nur durch die Nutzung des intuitiven Wissens über die Aufstellungsarbeit herausgefiltert werden. Der erarbeitete Lösungsansatz liegt schließlich darin, den Konflikt dahin zu „delegieren“, wo er hin gehört, nämlich in die Familiendynamik und dafür die Verantwortung wieder an die Familie zu adressieren.

## Wahrnehmung ausrichten - Handlungskompetenz durch Modellwissen

Man sieht verstärkt das, worauf die Aufmerksamkeit gerichtet ist. Und das Wissen um Modelle oder Thesen zu Veränderungsprozessen fokussiert die Wahrnehmung. Modelle der Veränderung sind immer ein vereinfachtes Abbild der Realität. Wenn sie aber als sinnvoll erlebt werden, generieren sie die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und Reaktionen zu erklären. Und Verstehen schafft Handlungsräume und -sicherheit. Für Mitarbeiter und Führungskräfte.

**Ein Beispiel:** Eine Non-Profit-Organisation wird durch veränderte Rahmenbedingungen gezwungen, die Wirtschaftlichkeit und Eigenverantwortung in den Vordergrund zu rücken. Größere Umstrukturierungen mit der Konsequenz der Personalveränderung stehen an. Trotz vielfacher Kommunikation kommt die Botschaft bei den Mitarbeitern nicht an und verunsichert die Leitung sehr stark. Das Gefühl der Handlungsfähigkeit entschwindet. Erklärungsmodelle, die eine Antwort auf diesen Effekt hatten, lassen die Führung wieder Ideen generieren, mit diesem Phänomen umzugehen.

## Handlungskompetenz durch Unterschiede – Konsequenzen fokussieren

Veränderungen wecken in den Betroffenen dann die Bereitschaft, sie mitzutragen, wenn sie als sinnvoll und sinnhaft wahrgenommen werden. Ein wesentlicher Faktor dafür, das zu erreichen, ist die Versinnbildlichung der Unterschiede: "Was wird wie nach der Veränderung für Sie anders sein?" Und dieser Unterschied sollte in jedem Bereich, in die die geplante Veränderung greift, konkret vorstellbar sein, so dass Handlungsideen entstehen. Ist dieser Unterschied bildhaft zu definieren und damit für die Mitarbeiter erfahrbar? Und wird er mit ganzer Konsequenz vom Management gefördert und nachhaltig in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt?

**Ein Beispiel:** Zwei Unternehmensteile werden zusammengeführt, um in dem gemeinsamen Geschäftsfeld Synergien zu ermöglichen. Das wird zwar als zentrale Botschaft und als Vision der Veränderung kommuniziert, allerdings nicht nachhaltig auf die persönliche Ebene der Mitarbeiter und verantwortlichen Führungskräfte heruntergebrochen. Die Absicht bleibt abstrakt. Die Folge davon ist, dass nach einem halben Jahr ein wichtiger Kernprozess ohne Abstimmung der beiden Bereiche untereinander und damit vollkommen getrennt voneinander erarbeitet wird. Das obere Management erhält von diesem Vorgang keine Kenntnisse. Das System sucht sich den alten Zustand wieder; unterstützt und sogar verantwortet von den Führungskräften, die eigentlich die Veränderung realisieren sollten!