

Rudi Ballreich

## Wie entsteht Umsetzungsenergie in Visions- und Strategieprozessen

*Veränderungsprozesse beginnen häufig mit viel Elan und gutem Willen, aber das Tagesgeschäft mit seinen Zwängen – Überlastung der Akteure, fehlende Konsequenz der Führungskräfte, zu geringe Motivation der MitarbeiterInnen, etc. – bewirken, dass keine Nachhaltigkeit zustande kommt und tiefgreifende Veränderungen ausbleiben. Wie eine sorgfältige Prozessgestaltung den Willen zur Veränderung wecken kann, zeigen die nachfolgenden Ausführungen.*

Engagement in Veränderungsprozessen kann entstehen, wenn die beteiligten MitarbeiterInnen und Führungskräfte so angesprochen wurden, dass sie von den Sachargumenten überzeugt sind und vor allem wenn auch ihr Gefühl „Ja“ sagt. Damit das gelingt, müssen Veränderungsmanager fähig sein, in Diagnoseprozessen, bei Visions- oder Strategieentwicklungen sowie bei der Planung von Umsetzungsschritten die Menschen im Gefühl zu erreichen. Wer den Menschen als Black Box versteht, in die man nur die richtigen Informationen hineingeben muss, damit die entsprechenden Handlungen herauskommen, der wird auf dieser Ebene kein Glück haben, denn der Inhalt dieser Black Box ist die menschliche Seele. Veränderungsmanager arbeiten vor allem mit der bewussten Seele, denn um gemeinsam mit den MitarbeiterInnen veränderungsbedürftige Situationen zu verstehen, Zukunftsperspektiven auszuarbeiten und Umsetzungsaktivitäten zu planen, sprechen sie vor allem bestimmte Bewusstseinsfunktionen an, die je nach Situation mehr oder weniger stark aktiviert werden müssen:

*Wahrnehmen:* Hinschauen auf Situationen, bzw. Aufnahme von Informationen.

*Nachdenken:* Verarbeiten der Informationen durch klärende Gedanken.

*Wollen:* Ziele und Absichten für zukünftiges Handeln klären.

*Handeln:* das konkrete Vorgehen überlegen durch planendes Denken.

Wenn es gelingt, mit diesen vier Bewusstseinsfunktionen so umzugehen, dass sie nicht oberflächlich ablaufen, sondern in die Tiefe gehen und mit dem *Fühlen* und Erleben der Beteiligten verbunden werden, dann entsteht Energie für die Umsetzung. Denn Probleme und Fragen, die nicht nur gedacht, sondern auch gefühlt werden, erzeugen im Innern der Menschen einen starken Drang, stimmige Diagnose-Beurteilungen und Handlungs-Entscheidungen zu finden. Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen können dadurch von den zentralen Themen so „gepackt“ werden, dass sie in tieferen Schichten ihrer Seele berührt und dadurch energetisiert werden.

Wie ist es aber möglich, in Workshops und Besprechungen die einzelnen Bewusstseinsfelder bei den Menschen so anzusprechen, dass Gefühl und Wille erreicht werden?

### *Wahrnehmen*

Bei allen Aktivitäten, die damit zu tun haben, Informationen zu vermitteln und ein gemeinsames Bild der Situation zu erzeugen, ist auf der sachlichen Ebene dafür zu sorgen, dass durch genügend genaue und anschauliche Informationen eine gemeinsame Situationsbeschreibung entsteht. Dabei ist es wichtig, die Ereignisse in der eigenen Firma so zum Bewusstsein zu bringen, dass auch die Innenerlebnisse der Beteiligten deutlich werden. Auf der Gefühlsebene geht es dabei darum, dass die notwendigen Informationen über die Situation so vermittelt werden, dass die Menschen nicht mit ihren alten „Brillen“ darauf schauen, sondern sich im Wahrnehmen so öffnen, dass sie Neues sehen, sich einfühlen in die Situation und sich dabei auch berühren lassen. Sachliche Informationen erfüllen diese Funktion meistens nicht. Direkte Kontakte mit Kunden, das Erzählen von erlebten Geschichten oder andere erlebnisnah gestaltete Präsentationen und Aktivitäten können dagegen so aufrüttelnd wirken, dass Betroffenheit entsteht.

### *Nachdenken*

Sachlich werden durch das gemeinsame Suchen nach Ursachen und Zusammenhängen, d.h. nach Erklärungsmodellen, die Hintergründe der Situation aufgedeckt. Auf der Gefühlsebene gilt es dabei, erklärende Ideen so zu entwickeln, dass das selbständige Denken der Beteiligten herausgefordert wird und sie interessiert und engagiert nach Erklärungen suchen. Das kann gelingen, wenn die MitarbeiterInnen ehrlich nach ihrer Meinung gefragt werden und wenn die tabuisierten „eigentlichen Themen“, die ihnen unter den Nägeln brennen, benannt und bearbeitet werden. Wenn es gelingt, die Ängste, die mit diesen Tabuthemen verbunden sind, zu überwinden und offen zu sprechen, dann sind die Menschen im Gefühl ganz dabei. Dazu ist allerdings der Mut zur Offenheit und zur Konfrontation auch mit unbequemen Wahrheiten nötig. Das ist nur möglich, wenn die Führungskräfte in einen ehrlichen Dialog mit den MitarbeiterInnen eintreten. Werden Gespräche über heikle Themen abgewürgt, dann verschließen sich die MitarbeiterInnen, und die Verbindung mit ihrer tieferliegenden Energie wird abgeschnitten.

### *Beurteilen der Ist-Situation*

Bei der Suche nach stimmigen Beurteilungen der Ist-Situation geht es darum, sich auf gemeinsame Ansichten zu einigen. Dabei treten die unterschiedlichen Meinungen und Interpretationen in den Vordergrund und es entsteht eine Auseinandersetzung über „richtig“ und „falsch“. Hier zeigt es sich, ob der offene Austausch Differenzen aushält, d.h. ob sich eine konstruktive Streitkultur entwickelt. Wenn es allen Beteiligten gelingt, gegensätzliche Standpunkte zu akzeptieren und sie als Ausgangspunkt zu nehmen, um die Werte und Annahmen der anderen Seite zu verstehen, dann werden Einseitigkeiten sichtbar und gegenseitige Ergänzungen als nötig erkannt. Dadurch entstehen nicht nur qualitativ bessere Diagnose-Ergebnisse sondern die Beteiligten haben sich auch inner-

lich intensiv damit verbunden. In der Gruppe entwickelt sich durch diese Auseinandersetzungen ein starkes Wir-Gefühl.

### *Wollen*

Sachlich werden in Visions- und Strategieprozessen ideale Zukunftsbilder entwickelt und als Leitbilder, strategische Ziele, etc. ausformuliert. Auf der Gefühlsebene handelt es sich dabei darum, die MitarbeiterInnen so anzusprechen, dass sie Begeisterung erleben und dadurch der Wille erweckt wird, sich engagiert für diese Zukunftsentwürfe einzusetzen. Das kann gelingen, wenn die Beteiligten ihre persönlichen Ideale und Visionen in den gemeinsamen Willensausrichtungen wiederfinden und wenn sie erleben können, was diese geplante Zukunft für sie persönlich positiv bedeuten könnte. Zentral wichtig ist es dabei, dass die MitarbeiterInnen so in den Zukunftsentwicklungsprozess einbezogen werden, dass es ihr eigener wird. Am besten gelingt das, wenn sie an den für sie relevanten Punkten an der Zukunftskonzeption mitarbeiten können. Wenn den MitarbeiterInnen von der Führung ein fertiges Leitbild oder eine Vision präsentiert wird, ist der echte Dialog wichtig, in dem auch noch die Offenheit für Veränderungen an dem Konzept vorhanden ist.

### *Handlungsdenken*

Um vom Wollen zum Tun zu kommen, ist es auf der Sachebene nötig, Meilensteine, Aktionspläne und konkrete Maßnahmen auszuarbeiten. Die Gefühls- und Willensebene wird bei diesen Planungsaktivitäten ganz besonders angesprochen, wenn die MitarbeiterInnen Freiräume erhalten, um Aktionsfelder zu bearbeiten, die ihre konkreten Arbeitssituationen verbessern können. Dadurch wird der persönliche Wille herausgefordert, und es entsteht die Bereitschaft zur persönlichen Initiative.

### *Handlungs-Entscheidungen treffen*

In Veränderungsprozessen ist es an vielen Stellen nötig, Entscheidungen für bestimmte Aktionen oder Umsetzungsschritte zu treffen und festzulegen, wer macht was, mit wem, bis wann? Das geschieht in Unternehmen meistens durch die Führungsebene. Wenn diese Entscheidungsprozesse soweit transparent sind, dass sie von den MitarbeiterInnen nachvollzogen werden können, sind auch unbequeme Entscheidungen ohne Frustrationserlebnisse zu verkräften. Denn wenn die Zukunftsziele formuliert, die Umsetzungsschritte geplant, die Ressourcen und Verantwortlichkeiten geklärt sind und all das durch Entscheidungen verbindlich geworden ist, kann sich auf der Gefühlsebene das Vertrauensgefühl und die Hoffnung verstärken: Wir werden es schaffen!. Dieses Vertrauen hängt allerdings sehr stark davon ab, ob die Führungskräfte als authentisch erlebt werden: „Machen sie Lippenbekenntnisse oder ist es ihnen wirklich ernst mit den neuen Ideen?“ lautet häufig die prüfende Frage der MitarbeiterInnen. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist entscheidend.

### *Fühlen*

Um Energie für die Umsetzung zu bekommen, geht es bei all diesen Aktivitäten darum, vom sachlich-rationalen Denken durchzustößen zu der seelischen Ebene, wo sich die Beteiligten persönlich betroffen oder angesprochen fühlen. Denn sowohl das Fühlen der Probleme als auch lockende Zukunftsperspektiven erzeugen im Innern der Menschen eine Unzufriedenheit mit der gegebenen Situation und eine Unruhe, die das Denken in Bewegung setzt. D.h. wenn auftauchende Fragen nicht nur gedacht, sondern auch gefühlt werden, dann entsteht im Suchen nach stimmigen Beurteilungen und Handlungsentscheidungen eine starke Energie, die auch das nachfolgende Handeln impulsiert.

### *Widerstände und Blockaden*

Die bisher beschriebenen Gesichtspunkte sind wichtig, um Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass im Bewusstsein der Beteiligten die Gefühlsebene angerührt wird, wodurch Energie und Engagement für Umsetzungsaktivitäten entsteht. Nicht selten aber sind in Organisationen – offensichtlich oder auch im Untergrund – Spannungen und Konflikte vorhanden, die Emotionen erzeugen: Unsicherheit, Angst, Ärger, Wut, Resignation.... Diese Gefühle verhindern, dass sich die Menschen im Wahrnehmen, Nachdenken, Wollen, etc. öffnen und sich z.B. trauen, angstbesetzte Themen anzusprechen oder sich von Mitteilungen berühren zu lassen. Begeisterung für Zukunftsziele entsteht schon gar nicht, wenn die Seele durch Gefühle der Resignation oder des Ärgers besetzt ist. Für Prozessgestalter in Veränderungsprozessen ist es deshalb auch wichtig, einen Blick zu entwickeln für die untergründigen Emotionen und die Blockierungen auf den einzelnen Bewusstseinsfeldern. Methoden des Konfliktmanagements sind wichtig, um die Ursachen der Spannungen zu finden und die Blockierungen aufzulösen.

Viele negative Emotionen können allerdings vermieden werden, wenn bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen versucht wird, bei jeder Aktion die Vorgänge im Bewusstsein der Beteiligten zu beachten und zu fragen, ob es gelingt, die Menschen so im Gefühl zu erreichen, dass ihr Wille dadurch erweckt wird. Wenn das geschieht, kommen auch blockierende Gefühle schneller an die Oberfläche, so dass sie bearbeitet und geklärt werden können.

TRIGON 3/00