

## Arbeitshilfe für Action Learning

# Verborgene blockierende Überzeugungen

### Ausgangsfragen:

Was tun, wenn ich im Gegensatz zu dem handle, was ich als Veränderung beabsichtige?

Was tun, wenn die Veränderung, die miteinander vereinbart worden ist, nicht zustande kommt, weil sich die Beteiligten in Wirklichkeit anders oder sogar gegensätzlich verhalten?

### Grundlagenwissen dazu:

- Der Eisberg des Change-Managements (oberhalb des Wassers: fassbare Ergebnisse, Zeit, Geld, Qualität der Projektarbeit, unterhalb der Wasseroberfläche: politische Überzeugungen, Akzeptanz, tatsächliche Verhaltensweisen, Werte, usw.)
- Prozessorientierung (einspielen auf den tatsächlichen Verlauf, statt mit fixem und explizitem Standardwissen an die Sache herangehen)
- Hilfreiche Fragen stellen
- „Single-loop-learning“ (verbessern im Rahmen des Bisherigen) und „Double-loop-learning“ (Neufassung der Überzeugungen, die mich steuern)
- „Espoused theory“ (wenn ich es einem anderen erklären soll, sage ich ..... ) und „theory-in-use“ (warum ich handle so wie ich tatsächlich handle): oft widersprechen sie sich. Dem Widerstand gegen die Veränderung liegen verborgene blockierende Überzeugungen zugrunde.

### Wie spüre ich eine verborgene blockierende Überzeugung auf?

Startfrage: Was willst Du in Deiner Arbeit verändern, um effektiver und zufriedener sein zu können?

Dann tritt oft die Neigung auf, Gründe für die Ineffektivität und das Unbefriedigende außerhalb der eigenen Person zu suchen.

In diesen Vorwürfen sind wiederholt verborgene Überzeugungen verborgen.

Daher die Folge-Frage: Was ist das für eine Überzeugung? Der Vorwurf „Mein Chef entscheidet viel zu viel ad hoc und aus der Hüfte“ enthält zum Beispiel – in positiver Formulierung - die Überzeugung „Ich bin für explizite, transparente und besprechbare Entscheidungen“. Die weiterführende Frage lautet: „Stell Dir vor, dass Du das Entgegengesetzte von dem Veränderungsvorhaben machst, welche Sorge, Angst oder Verlust würdest Du dann haben?“ Antworten darauf gehen oft in die Richtung von Selbstschutz. Schließlich folgt die Frage: „Wenn Du die Antworten betrachtest, was willst Du um jeden Preis vermeiden?“ Im Allgemeinen fällt es schwer, darauf ehrlich zu antworten. Die über Jahre aufgebauten Verteidigungsmechanismen wollen nicht gerne ans Licht kommen.

A	Die neue Selbstverpflichtung	Commitment	Ich möchte gerne, dass ....
B	Das tatsächliche Verhalten	Doing / not doing	Mein widersprüchliches Verhalten
C	Die verborgene blockierende Überzeugung	Hidden competing commitment	Eigentlich will ich auch ....
D	Die „große Annahme“	Big assumption	Denn wenn ich das nicht tue, dann .....

#### Beispiel auf Gruppen-Ebene:

Mehrere Projektleiter vereinbaren, dass sie die Projektdefinition mehr aus den Bedürfnissen der Kunden bestimmen wollen und weniger aus dem Streben nach technischer Perfektion. Sie verabreden eine Anzahl konkreter Vorgangsweisen. Nach 2 Monaten wird deutlich, dass sie ihrer Vereinbarung kaum nachkommen. Das Versäumnis wird u.a. erklärt durch die Vielzahl der Projekte und die Unbekanntheit einiger Kundenprofile. Wieder planen sie und üben auch bestimmte notwendige Verhaltensweisen besser ein. Nach drei Monaten ist das Ergebnis noch immer unbefriedigend. Der Coach fragt sie, was geschehen würde, wenn die Projektleiter öfter Kontakt hätten mit den Kunden und direkter nach ihren Bedürfnissen fragten. Die größte Angst ist, dass man es als Fachmann technisch besser glaubt lösen zu müssen (Stufe 9 oder 10), während für die Kunden weniger (Stufe 6 oder 7) gut genug wäre. Die Annahme dahinter ist, dass man als Gruppe mit einem „7er-Projekt“ keine Facharbeit liefert.

#### Quellen:

- Chris Argyris (1997): Wissen in Aktion. Klett-Cotta
- Kegan & Lahey (2001): The real reason why people won't change. HBR