

## 7 Kompetenzmuster für Veränderungsprozesse\*

Veränderung bringt den Bruch mit Gewohnheiten und eingeübten Mustern mit sich. Eine Organisation muss neue Handlungsabläufe und Kommunikationswege einüben, und braucht dafür Anleitung und Führung. Führungskräften kommt dabei besondere Verantwortung zu. Sie müssen den Wandlungsprozess mittragen und Orientierung geben. Realistische Erfolgseinschätzungen sind wichtig. Die Beteiligten einzubeziehen ist essentiell. Nicht zuletzt spielt auch die Analyse von Risiken eine Rolle.

Um Erneuerungsarbeit in schrittweisen Wandlungsprozessen anzuleiten und zu begleiten, sind vor allem **sieben Kompetenzmuster als Meta-Fähigkeiten von Führungskräften** für die Gestaltung von intelligenten, lernfähigen Organisationen von Bedeutung:

### 1. Achtsamkeit:

Das Nichtwissen im Wissen akzeptieren, Achtsamkeit für das Nicht-Offensichtliche schulen, respektvolle, wertschätzende Fragen stellen und scheinbar Unantastbares in Frage stellen.

### 2. Offenheit:

An Grenzen gehen und diese überschreiten und dadurch Neues entdecken, Wissen teilen, gut beobachten und zuhören, jenseits der eigenen Disziplinen nach Lösungsansätzen und Impulsen suchen.

### 3. Pfadunabhängigkeit

Fähig bleiben, die bisherigen Bahnen zu brechen, Zukunftsszenarien entwickeln, dadurch in Alternativen denken und Abzweigungen gehen. 8 MuP-Arbeitshilfe: Veränderungsmanagement

### 4. Kombinatorische Intelligenz

Eigene Sichtweisen verrücken und mit anderen verknüpfen, sowohl-als-auch denken, neue kreative Kombinationsmuster entdecken.

### 5. Gestaltungsfähigkeit

Für eine gute Idee, eine gute Form oder Gestalt finden. Modellierung einer Strategie bis zur Formulierung einer stimmigen Gestaltung von Zukunftsräumen. Einen Unterschied machen. Und zugleich anschließen an die Vorstellungen und Bedürfnisse der Umwelt.

### 6. Kooperationsfähigkeit

Vielfalt, Dialog und Kooperation herstellen, Kommunikation und neues Zusammenspiel organisieren, Vielfalt zum Klingen bringen.

### 7. Geduld und Ausdauer

Scheitern als Ressource sehen und aus Erfahrungen des Scheiterns lernen können, Geduld und Ausdauer üben, aus dem Nichtgelingen lernen.

\* mit freundlicher Genehmigung der Akademie „Management und Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Aus: „Veränderungsmanagement in NPOs – Den kontinuierlichen Wandel aktiv gestalten“ von Katrin Matuschek und Julia Heyl, Mehr dazu hier: <http://fes-mup.de/themen/veraenderungsprozesse-in-npos-gestalten.html>

Alle „Pluspunkte“ im Bildungswiki der Parteischnule im Willy-Brandt-Haus: <http://parteischnule-wiki.spd.de>.