Beratungsansätze und Beiträge für Menschen, Teams, Unternehmen

Sonja Herzog-Lang und Partner



Die Kunst der Disziplin

Die Ausreden nicht ausreden lassen

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Wo erleben Sie wirkungsvolles und bewußtes Handeln im Umgang mit Strukturen bei sich selbst, in Ihrem Team, in Ihrer Organisation?

Fragen im Austausch mit Ihnen

zum Begriff Strukturen

Welche Wahlmöglichkeiten haben wir durch das Nutzen von Strukturen?

- Sind Strukturen unsere Überlebensmechanismen, weil wir sie erkennen, benutzen, entwickeln und erweitern?
- Welche Strukturen nehmen Sie wahr zwischen Organismus und Organisation?
- Wo ist die Grenze durch die individuelle Struktur, in der wir unsere Freiheit beschränken, Unkonventionelles, noch nicht Vorgelebtes oder Erfahrenes zu tun, zu denken oder zu fühlen?
- Wie erkennen wir die Strukturen im Chaos, die von einer verdeckten Ordnung sind (deterministisches Chaos)?

Wenn es ein Grundbedürfnis von Menschen ist zu ordnen und zu strukturieren, um handlungsfähig zu sein und zu bleiben, dann ist die Beantwortung der o. g. Fragen kein Luxus.

Im Zusammenhang mit Ihrer eigenen Person, Ihrem Team und Ihrer Organisation würde Ihnen eine höhere Wahrnehmungsfähigkeit für Strukturen (der Kommunikation, der Koordination, der Entscheidungswege, der Machteinflüsse, der Beziehungsgeflechte) helfen situationsadäquate Konsequenzen für die Praxis zu ziehen. Das Erkennen können von Strukturen ist die Voraussetzung, um Sie nutzen und erweitern zu können.

Wir über uns
Unser Partner
Werner Moll
Psychotherapeut
und Kommunikationstrainer
selbständig
tätig vorwiegend in
sozialen Einrichtungen





Was passiert eigentlich nach einem Seminar, einem Entwicklungs-Workshop oder einer Besprechung mit den guten Vorsätzen, den neuen Erkenntnissen und dem Wunsch zur Veränderung?

Immer wieder erlebe ich, daß viele Menschen diszipliniert sind im Sinne von Neujahrsvorsätzen, die am 31. Dezember gemacht werden und am 3. Januar wieder vergessen sind.

Die Selbstdisziplin fehlt

Die Liste der Ausreden, der Gründe, weshalb es sinnlos, nutzlos und aus Erfahrung nicht machbar ist, dieses und jenes konsequent zu tun, ist groß. Die menschliche Verhaltensweise der Selbstdisziplin fehlt meist.

So ist jedoch in Organisationen, Teams und in jeder sozialen Gemeinschaft das Leben und Zusammenarbeiten nur möglich mit einem gewissen Maß an Disziplin, um Existenz und Ko-Existenz der Menschen abzusichern.

Disziplin als Ordnungsprinzip

Oftmals werden mit dem Begriff »Disziplin« negative Erinnerungen an unsere Erziehung, an noch vorhandene Spuren der Zucht, des Zwanges, der Reglementierung verbunden.

Positiv betrachtet ist Disziplin ein Ordnungsprinzip, ein methodisches Hilfsmittel, um erfolgreich und wirkungsvoll zu sein. So können z. B. Aufgaben, Bedingungen und Regeln ausgehandelt werden, Wünsche besprochen und zu einem Ergebnis geführt werden oder Verhaltensweisen und Gewohnheiten verändert werden.

Die Kunst der Disziplin

Menschen, die die Kunst der Disziplin beherrschen, erkennt man daran, daß sie

- von »ich« statt »man« reden,
- von »ich will/werde» statt »ich möchte/könnte, würde«
- Sie benutzen kaum Wörter wie: »vielleicht, versuchen, bemühen, schwierig, aber, weiß nicht, ein bißchen, eigentlich ...«
- Fragen, die sie gestellt bekommen, werden klar beantwortet
- Vereinbarungen, Termine werden eingehalten
- Abweichungen werden frühzeitig mitgeteilt und neue Absprachen ausgehandelt
- Ergebnisse werden festgehalten

Disziplin als Führungsaufgabe beginnt mit der Selbstdisziplin und ähnelt der Aufgabe eines Gärtners, der sorgsam hegt und pflegt und darauf achtet, daß keine Dornen und Gestrüpp seine Vorsätze und Wünsche überwachsen. Als Vorbild kann er somit auch seine Mitarbeiter die Kunst der Disziplin lehren.

Eine Übung für Menschen, die ihre Selbstdisziplin entwickeln wollen:

Gehen Sie jeden Tag fünf Minuten im Zeitlupentempo mit gesenkten Augenlidern durch den Raum, und schauen Sie dabei zirka zwei bis drei Meter vor sich auf den Boden. Atmen Sie ruhig, lassen den Atem strömen und treiben weder sich noch den Atem an. Tun Sie dies erst einmal 21 Tage.

Wer keine Disziplin hat, lebt nach seinen Bedürfnissen und achtet somit nicht auf das Notwendige Maß an Disziplin, der notwendig ist, um in sozialer Gemeinschaft Existenz und Ko-Existenz zu

Nur wer Disziplin vorlebt, kann Diszi plin von seinen MitarbeiterInnen verlangen.

Lateraturhinweis: Waldefried Pechtl, 1991 «Zwischen Organismus und Organisation», Reinhold Dietrich, 1994 «Gehen», Bewußt und Meditätiv



Vertrauen in die Pause haben

Selbst-Unterbrechungen zum Energietanken

von Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Dornbirn, Österreich

Durch die Erfindung des Mobiltelefons sind wir bald überall und allerorten erreichbar. Noch wichtiger scheint es vielen zu sein, ständig aktiv mit der Welt verbunden zu sein, um nichts zu versäumen und aktiv das Geschehen beeinflussen zu können. Ständige Präsenz ist das Gebot. Bei Zugfahrten kommt zum Handy noch das Notebook dazu, das wenigstens für den Mitfahrer außer gelegentlichen Maschinenmelodien nicht weiter störend ist. Die ersten Fluglinien haben ebenfalls bereits die Möglichkeit zum Telefonieren eröffnet.

Natürlich erleben wir auch in unserer Arbeit den Drang zum Handy. In Pausen von Projektsitzungen und Seminaren fällt mir zunehmend auf, daß viele diese Pause mit dem Griff zum Mobiltelefon nutzen oder auch überbrücken wollen.

Eine Kollegin fragte nach so einer Pause in einem innerbetrieblichen Seminar: »Haben Sie eigentlich kein Vertrauen, daß in der Pause sonst etwas entsteht?«

Es könnte sich vielleicht zufällig ein Gespräch mit einem Mitarbeiter oder einer Kollegin ergeben, dem oder der lange aus dem Weg gegangen wurde. Es könnte wieder etwas in Gang kommen, das vergangene offizielle Besprechungen unbewußt behindert hat. Oder: Ein Gedanke, eine Idee kann aus der scheinbaren Leere entstehen, eine Idee, die durch die Leere erst Platz und Raum bekommen kann.

Oder: Durch ein Abschalten in der Pause bin ich in der folgenden Einheit der Projektsitzung um so konzentrierter und mehr bereit für einen fruchtbaren Dialog, in dem ich deutlich eigene Standpunkte vertrete, andere Gesichtspunkte aber hören und annehmen kann.

Wir brauchen als menschliche Wesen für unsere Lebendigkeit Anspannung und Entspannung, wie es uns unser Herz mit seinem Rhythmus lehrt. Im Ackerbau spricht man von Brache und Brachland, wenn sich ausgelaugte Äcker wieder erholen sollen (wird heute allerdings meist mit Kunstdünger zu überbrücken versucht).

Welche Selbst- Unterbrechungen wählen wir während des Tages, während der Woche, während des Jahres oder in noch längerer Perspektive- und zwar vor dem Ruhestand?

Ein gleichbleibendes Energieniveau ständig zu halten erinnert mich an funktionierende Maschinen. Zudem müssen auch sie manchmal überholt werden.

Ich habe vor kurzem aus einer deutschen Umfrage gelesen: Der mit Abstand größte (geheime) Traum der Deutschen ist es, ein Jahr auszusteigen. Ich bin überzeugt, daß es der Kreativität der einzelnen Person, aber auch der Volkswirtschaft als Ganzes gut täte. Der frühere deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt spricht in einem Artikel zum Thema Arbeit in der Zeitschrift ZEIT-Punkte von einer Sattheit und Müdigkeit, von einer Auslaugung der vitalen Kräfte der westeuropäischen Völker. Er sucht allerdings die Gründe in den beiden Kriegen. den Besatzungserlebnissen oder in den Diktaturen, also auf höherer politischer Ebene und weniger in einer Lebensart, die sich in den letzten dreissig Jahren herausgebildet hat: Ständig mobil (= in Bewegung), öffentlich und permanent präsent zu sein.

Ich mache jetzt eine Pause. Und Sie?



ergeben mit

So könnte sich zu-

Entspannung, wie es

Mit FMEA die Verwaltung fit machen

Ein Erfahrungsbericht am Beispiel einer großen Volkshochschule

von Christian Rath, Organisationsberatung Peter Krötz, Reutlingen

Was passiert, wenn sich eine Nonprofit-Organisation in eine Pofit-Organisation umwandelt?

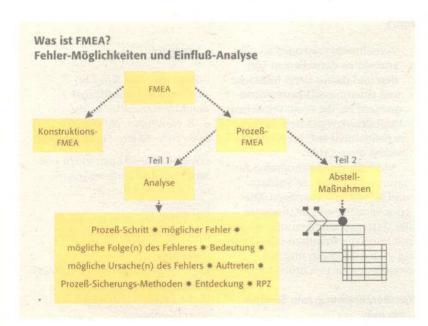
Dann klingelt sehr bald das Telefon bei einer Unternehmensberatung und folgende Worte sind zu hören: «Kommen Sie bitte schnell, wir müssen jetzt Geld verdienen!»

Das war der Beginn einer umfassenden Organisationsberatung als Vorbereitung zur DIN – ISO 9000X Zertifizierung. Ziel war es, sämtliche Prozesse der gesamten Volkshochschule zu untersuchen und bei Bedarf zu verbessern. Das wurde mit Hilfe einer Prozeß-FMEA (Fehler-Möglichkeiten und Einfluß-Analyse) durchgeführt.

Was ist eine FMEA?

Die FMEA ist eine Methode, mit der man alle Prozesse einer Organisation oder Organisationseinheit auf Fehler hin untersucht, die unter bestimmten Bedingungen auftreten können. Die Fehler werden auf ihr Risiko hin bewertet, um anschließend – als wichtigster Teil – Abstellmaßnahmen zu finden. Die FMEA wurde hauptsächlich von der Automobilindustrie eingesetzt, um die Qualität ihrer Produkte und deren Image beträchtlich zu steigern. Heute läßt sich diese Methode mit Erfolg auf alle Unternehmenstypen und Organisationseinheiten erfolgreich anwenden.





Wie war nun die konkrete Vorgehensweise bei der VHS?

Zu Beginn gab es einen Tag als Einführung in das Projekt für alle Teilnehmer. Dort wurde die Methode und die weitere Vorgehensweise erläutert. Die Arbeitsweise war so angelegt, daß Sprechtage ausgemacht wurden, zu denen dann einzelne Gruppen in 1,5-2 Stunden den Fortschritt der Arbeit besprechen konnten. Nach der Besprechung wurden gemeinsam »Hausaufgaben« formuliert, die bis zum nächsten Sprechtag zu erledigen waren. Auf diese Weise konnte die Zeit effektiv genutzt und der schon zu Beginn feststehende Präsentations-Termin eingehalten werden. Insgesamt brauchte es nicht mehr als 7 Beratertage bis zur Präsentation. Das Projekt gliederte sich in zwei Teile: Analyse (1-5) und Abstellmaßnahmen (6-9), und in insgesamt 10 Schritte:

- Aufteilen der Organisation in ca. 10 Prozeß-Abschnitte
- 2. Aktivieren von 5 Projektgruppen
- 3. Formulieren von Einzelprozessen
- 4. Benennen von potentiellen Fehlern
- 5. Einschätzung von Fehlerfolgen, -ursachen und von Sicherungsmaßnahmen
- Auswahl der schwerwiegendsten Fehler
- 7. Finden von Abstell-Maßnahmen
- 8. Formulieren von Projekten
- 9. Auswahl der Projekte
- 10. Präsentation

Wie erging es den Mitarbeitern?

Die Schritte 1-5 waren angereichert mit mühevoller Kleinarbeit. Schließlich wurden über die ganze Organisation hinweg nahezu 500! potentielle Fehler gefunden. In dieser Phase war es wichtig, die Projekt-Mitglieder so zu begleiten, daß sie schnell an der Behebung der aufgedeckten Mängel arbeiten konnten, um damit »Licht am Ende des Tunnels zu sehen«. Deshalb ist Schritt 6 so wichtig, da hier mit Hilfe einer Bewertungsmatrix die 10 wichtigsten und erfolgversprechendsten Fehler herausgefunden werden. Dafür wurden dann mit Methoden des TOM (Ursache-Wirkungs-Diagramm, Kraftfeldanalyse, Fragenrad,

Prioritätenliste etc.) Abstellmaßnahmen zu den Fehlern gefunden und daran aufgesetzt Projekte formuliert. Diese wurden dann vor dem TOP-Management und einer breiten Anzahl von Mitarbeitern von den Projektgruppen präsentiert.

Welche Ergebnisse kamen konkret heraus?

Neben einer Fülle von Organisationsanweisungen, Checklisten und Formularen zur effizienteren Arbeitsweise ergaben sich auszugsweise folgende Projekte: Weiterbildungs-Beratung für VHS-Mitarbeiter, Produktion des VHS-Programms und die Anbindung der Außenstellen an die Zentrale.

Wie wurde die Arbeit insgesamt bewertet?

Die Mitarbeiter hatten zum ersten Mal die Chance, vor der Unternehmensleitung ihre Ideen zur Verbesserung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes vorzustellen und zu diskutieren. Entsprechend hoch war die Motivation, nun die eigenen Ideen verwirklicht zu sehen. Die Mitarbeiter waren so stolz auf ihre Arbeit, daß sie in Eigeninitiative während einer eintägigen Informationsveranstaltung ca. 20! weiteren Volkshochschulen ihre Ergebnisse vorstellten.

FMEA fördert die Identifikation mit der Aufgabe. Hochmotivierte Mitarbeiter wirken als Multiplikatoren für die Umsetzung

Wann wird es bei diesen Volkshochschulen so weit sein?

Was ist der Nutzen der FMEA?

- Kreatives Mit-Denken der Mitarbeiter
- rar kritische Auseinandersetzung mit
- sachliches Argumentieren mit Vorgesetzten
- bessere Zusammenarbeit zwischen Abteilungen
 - 🖙 systematische Dokumentation der Abläufe
- motiviertes Mitwirken an Problemlösungen
- * Konkrete Verbesserungsvorschläge



Unser Angebot 1995

Kurzbeschreibung zum Seminar »Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten«

Konflikte konstruktiv bearbeiten Erfordert die gegenwärtige Situation vieler Unternehmen ein höheres Maß an Konfliktfähigkeit oder nimmt einfach das Bewußtsein von Führungskräften zu, daß das konstruktive Umgehen mit Konflikten in unterschiedlichsten Rollen zu ihren zentralen Aufgaben gehört?

Unser Ziel ist es, daß Sie in diesem Seminar sowohl Ihre Diagnose- als auch Ihre Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten überprüfen und erweitern können.

Wir werden durch das Bearbeiten aktueller Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen einen intensiven-Bezug zu deren Anliegen und Fragen herstellen und auch jeweils die individuelle »Handschrift« in solchen Situationen reflektieren.

Es wird Gelegenheit geben, neues Verhalten auszuprobieren und Rückmeldungen über die eigene Wirkung zu erhalten.

Methodisch werden wir Diagnosemodelle und Interventionsformen der systemischen Beratung und Organisationsentwicklung vorstellen und verwenden, ergänzt um kreative Impulse (entsprechend der Un-logik vieler Konfliktsituationen).

Kurzbeschreibung zum Seminar »Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen«

Über das Unsichtbare in Organisationen

Ziel dieses Seminarangebotes ist es, anhand von aktuellen Teilnehmersituationen Strukturen, wie z. B. Steuerungs-, Entscheidungs-, Macht-, Koordinationsstrukturen, wie auch die Beziehungen, Kommunikations- und Verhaltensstrukturen Ihrer Abteilung, Ihres Teams, Ihres Unternehmens zu erkennen und zu gestalten lernen.

> Sie werden die Gelegenheit haben, die Ist-Struktur Ihrer Abteilung/Ihres Un-

ternehmens sozusagen als »Betriebsfoto« darstellen zu können und daraus dann hilfreiche und situationsadäquate Konsequenzen für die Praxis abzuleiten. Veränderungsvarianten werden experimentell auf ihre Umsetzbarkeit hin erprobt.

Mit Hilfe des Psychodrama-Ansatzes werden wir zur Strukturund Selbstanalyse anregen. Diagnosemodelle und Instrumente der systemischen Beratung werden mit kreativen Impulsen unser Prinzip vom lebendigen und zielorientierten Lernen unterstützen.

Kurzbeschreibung zum Seminar am puls

Ein ungewöhnliches Persönlichkeitstraining für Führungskräfte

Fortschritt und Entwicklung von Organisationen, von Teams, geschieht letztlich durch Personen, »Menschen, die kraftvoll am Puls der Situation und der Zeit sind, die präsent, voll da sind.« Als verantwortungsvolle Personen können wir es uns nicht leisten, Entwicklung dem Zufall zu überlassen. Für eine bewußte Überprüfung unseres Standortes ist es nützlich, Auszeiten zu nehmen, um sich beispielsweise mit folgenden Fragen zu be-

- Was sind die Ströme der Beeinflussung in den Systemen, in denen ich mich befinde?
- Welche Anliegen/Interessen vertrete ich in meinem Leben?
- Was berührt mich/nicht?
- Was ist mein Selbst-/Fremdbild?
- Wie experimentierfreudig bin ich? Wo riskiere ich?
- Was kränkt mich?
- Wo sind meine ungenutzten Potentiale?
- Wie drücke ich mich aus?

.

Impressum
Herausgeber Sonja Herzog-Lang + Partner
Beratung für Organisations- und Fersonalentwicklung
Verlegerim Sonja Herzog-Lang, Bodekerstraße 84
D 30164 Hannover, fon 05311/30075-59 fax. 48
Druck, Movimento Druck, Berlin
Gestaltung, Anna Bakalovic und Greta Krotz
Erschelmungsw. Viertelj. gedruckt auf 100 % Altp.

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und mannliche Schreibform im Wechsel.

Nummer H 25926

Seminare

»Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten« Konflikte konstruktiv bearbeiten 6.-8. November, Hannover Sonja Herzog-Lang, Dr. Kuno Sohm

»Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen« Über das Unsichtbare in Organisationen 15.-17. November, Hannover Sonja Herzog-Lang, Werner Moll

am puls

Ein ungewöhnliches Persönlichkeitstraining für Führungskräfte 9.-13. Oktober, bei Augsburg Sonja Herzog-Lang, Dr. Kuno Sohm

Vortragsreihe

Wir gestalten eine fachübergreifende Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperations-Partner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen Beeinflussungsvarianten kennenlernen Ein methodischer Ansatz stellt sich vor 5. September, 17.30 Uhr Werner Moll und Sonja Herzog-Lang

Familienunternehmen Auslauf- oder Erfolgsmodell? Das Übergangsmanagement 24. Oktober, 17.30 Uhr Dr. Kuno Sohm

Familienunternehmen Nachfolgethematik auf der steuerlichen und rechtlichen Ebene 28. November, 17.30 Uhr Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

Kompakt-Workshop 1995 halbtügig

Betriebliche Altersversorgung als innovative Form der Personalpolitik in sozialen Einrichtungen 7. September Helmut König

Beratungsfelder sind: Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungsund Entwicklungsprozessen in Unternehmen Nachfolge in Familienbetrieben Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß Personalauswahl und Personal-Entwicklung Leitung von Situationsklärungsund Standorthestim-

mungs-Beratungen

Entscheidungs- und

von Führungskräften

Moderation von

Problemlösungsprozessen Individual-Coaching

Unsere speziellen