Beratungsansätze und Beiträge für Menschen, Teams, Unternehmen

Sonja Herzog-Lang und Partner

am puls

Nummer 13
1. Quartal '98

Wie steht's mit Ihrer (Selbst-)Verantwortung?

Impulse zur Expansion Ihrer Handlungsfähigkeit als Führungskraft

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

In Unternehmensentwicklungsprozessen höre ich immer wieder, daß Top-Führungskräfte sagen: »Ich delegiere Verantwortung an meine Mitarbeiter!« Wenn ich nachfrage, wird sehr schnell deutlich, wie wichtig die Auseinandersetzung mit dieser Aussage ist.

Es ist unmöglich, Verantwortung zu delegieren

Verantwortung ist eine innere Einstellung und an niemanden übertragbar. Verantwortung kann nicht gegeben, sondern nur genommen werden. Es ist also unmöglich, Verantwortung zu delegieren. In diesem Sinne ist Verantwortung immer (Selbst-)Verantwortung und eine Aktion jedes Menschen. Sie ist eine Ermächtigung aus sich heraus. Allerdings können Sie als Führungskraft Aufgaben übergeben. Wenn der Mitarbeiter »ja« gesagt hat, hat er automatisch die Verantwortung übernommen. Vielfach ist dieser Automatismus weder für die Führungskraft noch für den Mitarbeiter wirklich klar. Denn er hat weitreichende Konsequenzen:

Für die Führungskraft

Wenn die Aufgabe übergeben ist, heißt das sogleich, daß Sie sich innerlich von Ihrer Lieblings-Lösungsvariante trennen und daß Sie dem Mitarbeiter Raum geben. So kann er seine Kraft und Fähigkeit entfalten und seine Lösungen einbringen.

Für den Mitarbeiter

Wenn die Aufgabe übernommen ist, gilt es, die Verantwortung für die eigene Leistung zu übernehmen, sich zu entscheiden, auf welche Art und Weise, mit welchen Ressourcen und mit welchen Konsequenzen diese Aufgabe erfüllt wird. Vor allem muß ich als Mitarbeiter die Auswirkungen und Ergebnisse meines Handelns kennen und dafür auch Verantwortung übernehmen können. Das setzt eine gehörige Portion Reflexionsbereitschaft voraus!

In einem Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist es notwendig, einen Rahmen zu schaffen, in dem es möglich ist, daß Mitarbeiter, die entscheiden sollen, auch entscheiden können!

Wahlfreiheit wird oft als Zumutung erlebt

Nicht wenige Menschen meiden Entscheidungssituationen, weil sie nicht bereit sind, den Preis der abgewählten Möglichkeit oder gar des Scheiterns zu zahlen.

Selbstverantwortliches Handeln ist den meisten Menschen schon in der Kindheit aberzogen worden! Sie haben es auch in 30–40jähriger Berufstätigkeit nicht gelernt, Entscheidungen zu treffen und Konsequenzen zu tragen. Oftmals haben sie sich der Vorgesetztenmeinung angepaßt und jede Initiative vermieden. Dies ist kein konstruktiver Zustand. Wahlfreiheit, konstruktiv genutzt, braucht verantwortungsvolle Entscheidungen(siehe Grafik).

Lernen
ist herausfinden, was du weißt.
Handeln ist zeigen, daß du es weißt.
Lehren
ist, andere wissen zu lassen, daß sie es genau so gut wissen, wie du selbst.
Wir alle sind
Lernende, Handelnde, Lehrer.
J. Bach

Umwege erhöhen die Ortskenntnisse

Ohne Fehler ist keine Entwicklung, kein Lernen möglich. Es ist und bleibt im Leben überhaupt die Frage offen, ob man etwas »richtig« oder »falsch« machen kann. Da die Alternative abgewählt wurde, kann niemand wissen, was im anderen Fall herausgekommen wäre. Fehler werden oft bei der Betrachtung eines längeren Zeitraumes als Knotenpunkte wichtiger Entscheidungen sichtbar!

Wenn ich für alles, was ich tue und nicht tue, die Verantwortung bewußt übernehme, bleibe ich handlungsfähig. Und dies ist eine der größten Ressourcen – nicht nur von Führungskräften.

Verantwortung als eine innere und reflektierte Einstellung und Haltung ist an eine eigenmächtige Aktion gekoppelt. So kann Verantwortung nur von jedem einzelnen Menschen aktiv genommen und nicht passiv gegeben werden.

Verantwortung ist nur im Zusammenspiel von getroffenen und umgesetzen Entscheidungen wirkungsvoll! Ein klares Ja und ein konsequentes Tun erhöhen ein soziales Miteinanderleben, auch im Unternehmen.

reflektierte und akzeptierte Ergebnisse, um wieder daraus zu lernen.

die Umwandlung von Wünschen in Ziele.

Verantwortungsvolle Entscheidungen benötigen

den Mut und das Selbstvertrauen, Handlungen zu setzen.

Konfliktfähigkeit; Grenzen, Fehler, Endlichkeiten zu akzeptieren.

Mut zur Profilierung

Anregungen für Führungskräfte in Bewerbungssituationen

von Martina Wagner, Betriebswirtin, und Christiane Humbeck, Erwachsenenpädagogin, Hannover

Immer mehr Menschen suchen aus unterschiedlichen Gründen den Kontakt zu potentiellen Arbeitgebern. Sie wollen sich weiterentwickeln, suchen eine neue Herausforderung zwischen Beruf und Berufung oder sind »unfreiwillig« auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

Immer weniger Menschen verlassen sich dabei ausschließlich auf das zuständige Arbeitsamt und klassische Bewerbungstrainings: Der Mythos einer universell erfolgreichen Bewerbungsstrategie verliert für Bewerber zunehmend an Strahlkraft. Eine entwickelte Persönlichkeit, Lernbereitschaft und soziale Kompetenz in Auswahlsituationen wird immer wichtiger.

Die Bewerbungssituation ist ein individueller Entwicklungsprozess einer Einzelperson, die Klarheit schafft zu Fragen wie: Wer bin ich? Was sind meine beruflichen und persönlichen Stärken und Entwicklungspotentiale? Was sind meine beruflichen und persönlichen Ziele? Was brauche ich, um erfolgreich zu sein?

Raum für Fragen

Menschen auf dem Weg einer beruflichen Veränderung zu begleiten bedeutet für uns, noch vor der Erstellung der Bewerbungsunterlagen mit Fragen zur persönlichen Orientierung anzuknüpfen:

- Was sind Ihre Erwartungen an Ihre zukünftige Aufgabe im Hinblick auf Ihre persönlichen Ziele und berufliche Vision?
- Was bedeutet dies für Ihre Wahl der Unternehmen, Positionen und Tätigkeiten, die für Sie in Frage kommen?
- Welche Bewerbungsstrategien können Ihnen hilfreich sein?

Raum für Anregungen

Ebenso intensiv unterstützen wir Sie in Ihrer aktuellen Bewerbungssituation, in der Sie Ihre individuellen Möglichkeiten in Bezug auf die konkreten Anforderungen einer Position zur Geltung bringen können und sollen:

- Wir geben Ihnen die Möglichkeit, sich in ungewohnter Art und Weise über Ihre persönlichen wie beruflichen Stärken und Entwicklungspotentiale neue Gedanken zu machen.
- Sie können mit uns den Quellen der persönlichen Energie auf die Spur kommen, die Sie einsetzen, um berufliche Ziele erreichen zu können.
- Wir gehen mit Ihnen individuelle Wege bei der Zusammenstellung, Formulierung und graphischen Gestaltung Ihrer Unterlagen und berücksichtigen dabei besonders Ihre Bewerbungssituation.
- Sie können sich vertraut machen mit den speziellen Anforderungen in Vorstellungs- und Auswahlsituationen.
- Wir stellen unsere Eindrücke, Rückmeldungen und Entwicklungsimpulse zu Ihrer freien Verfügung.

Raum für Erprobungen

Bei Bedarf haben Sie die Möglichkeit, sich mit uns auf konkret bevorstehende Auswahlverfahren (wie Assessmentcenter oder Interview) vorzubereiten. Sie können so erproben, welche Art der Gesprächsführung zu Ihnen paßt und eine Brücke schlagen zu Ihren Stärken und Ihren persönlichen Möglichkeiten, um diese in einer Auswahlsituation zur Geltung zu bringen. Sie entdecken in der Zusammenarbeit mit uns Ihre eigenen Spiel- und Gestaltungsräume, die Sie in der Auswahlsituation flexibler und handlungsfähiger machen.

Stationen

Nehmen Sie telephonisch mit uns Kontakt auf.

Führen Sie mit uns ein Orientierungsgespräch.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre beruflichen Ziele und individuellen Ressourcen, und wir analysieren in der Zwischenzeit Ihre Unterlagen.

Lassen Sie sich in einem persönlichen Gespräch mit uns Impulse und Anregungen geben, und vereinbaren Sie die nächsten Schritte.

Ziel unseres Weges

Unsere Bewerbungsberatung hat den Anspruch, individuelle Entwicklungsprozesse zu fördern. Es liegt deshalb auf der Hand, daß wir keine fertigen Lösungen liefern.

Denn aus unserer Erfahrung sind wir uns sicher, daß Erfolgsstrategien anderer Personen nur mit sehr begrenztem Erfolg übertragbar sind. Wir schätzen Ihre Individualität und halten es deshalb für förderlicher, Sie zum Nachdenken anzuregen, was Sie selbst unter Erfolg verstehen und welche Wege dorthin im Bereich Ihrer Möglichkeiten liegen könnten.

Damit wir Sie beim Erreichen Ihrer persönlichen Ziele unterstützen können, legen wir Wert darauf, daß Sie die Verantwortung für Ihr Lernen und Handeln im gesamten Beratungsprozeß in der Hand behalten. Sie entscheiden, welche Impulse Sie aufgreifen und wie Sie sich damit auf den Weg machen wollen.

Das Tetralemma des Change Management

Möglichkeiten zur erweiterten Positionsfindung in Entscheidungssituationen

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

Das Tetralemma (vier Ecken bzw. vier Positionen) ist eine Hilfsstruktur aus der indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten. Das Tetralemma ist ein kraftvolles Setting zur Überbrückung unseres Schachteldenkens.

Ein Beispiel: Blicken Sie zurück auf eine aus der jetzigen Perspektive falsche Entscheidung, die Sie in der Vergangenheit getroffen haben, und schreiben Sie die aus der jetzigen Sicht richtige Entscheidung (das Eine bzw. das Richtige) ebenso auf ein Blatt Papier wie die vermeintlich falsche (das Andere bzw. das Falsche), die Sie gegenüber hinschreiben. Damit haben Sie die beiden ersten Ecken eines Tetralemmas erarbeitet. Belassen wir es bei unseren (Nach-) Betrachtungen nicht meist bei diesen beiden Standpunkten?

Die Hilfsstruktur des Tetralemmas ermöglicht es uns, nun zu weiteren Standpunkten zu gelangen. Dazu fügen wir eine dritte Position dazu, die wir als Beides (Sowohl als Auch) bezeichnen. Gelingt es uns, diese Position einzunehmen, können wir u.a. reflektieren und zur Einsicht gelangen, daß Handlungen, die als Fehler bezeichnet wurden, zu kraftvollen Entwicklungen und Lernprozessen geführt haben. Wie geht es Ihrem Anderen nun, aus der Perspektive von Beidem betrachtet?

Die Prozesse des Change Management in Organisationen

Ich möchte die Erkenntnisse aus dem Tetralemma nun auf die Prozesse des Change Management in Organisationen übertragen. In jedem sozialen System und damit in jedem Unternehmen gibt es grundsätzlich zwei Kategorien von Prozessen (Basisprozesse). Dabei handelt es sich einerseits um Leistungsprozesse (*das Eine*) und andererseits um Veränderungsprozesse (*das Andere*).

Beide Kategorien sind von grundsätzlichen Unterschieden geprägt. Leistungsprozesse beschreiben den Tätigkeitsbereich und die Aufgaben in Organisationen bzw. der Menschen. Sie dienen dazu, Produkte und Dienstleistungen zu erstellen. Veränderungsprozesse dagegen betrachten die Weiterentwicklung von Menschen, Teams und Organisationen (siehe z. B. den Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung).

Leistungsprozesse und Veränderungsprozesse müssen klar voneinander getrennt werden, weil sie völlig unterschiedliche Grundlagen und Ausrichtungen haben. Die Arbeit an den Leistungsprozessen, aber auch deren wissenschaftliche Auseinandersetzung zielen hauptsächlich auf die Steigerung der Effizienz (Abläufe, Kosten, Kundenzufriedenheit, Qualitätssicherung usw.). Veränderungsprozesse dagegen beziehen sich auf den Wandel von Menschen, Teams und Organisationen.

Die Basisprozesse des Change Management

Bei Change Management ist es nun sehr hilfreich, die beiden Basisprozesse trotz deren unterschiedlicher Ausrichtung konstruktiv zusammenzuführen (*Beides* bzw. *Sowohl als Auch*). Konzentriert man sich nur auf *das Eine* bzw. die Leistungsprozesse (die klassischen Expertenberatungsansätze sind dort angesiedelt), ergeben sich zumindest auf dem Papier «perfekte» Lösungen. Bei der Umsetzung scheitern diese Lösungen, wie wir aus Erfahrung wissen, großteils.

Konzentriert man sich nur auf das Andere bzw. die Veränderungsprozesse (Therapeuten und Psychologen haben dort ihr Betätigungsfeld in Organisationen), findet meist keine fundierte und konstruktive Auseinandersetzung mit den bestehenden Leistungsprozessen statt. Auch dieser Ansatz ist großteils zum Scheitern verurteilt. Übrigens: Je nach Ihrem derzeitigen Standpunkt und Befinden können Sie die Leistungsprozesse auch dem Anderen zuordnen und die Veränderungsprozesse dem Einen. So bleibt es Ihrem Urteil überlassen, was im Moment richtig und falsch ist.

Die Bedeutung im Organisationskontext

Übertragen auf den Organisationskontext könnte Change Management dann so aussehen, daß die bestehenden Leistungsprozesse von den betroffenen Menschen selbst analysiert, untersucht und verbessert werden, gleichzeitig aber Selbsterfahrungslernen in Form

Fortführung des Artikels auf Seite 4

Ich verdanke die einfache Erklärung und Übertragung des Tetralemmas in unserem Kontext dem exzellenten Logiker und Philosophen Prof. Matthias Varga von Kibéd.

PSdg Deutsche Post AG Entgelt bezahlt H25926

von dazu passenden Übungen durchgeführt wird. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, daß dabei oftmals auf spielerische Weise ganz neue und faszinierende Lösungen entstehen. Die Schatzkiste der Methoden dazu darf meiner Meinung nach alles beinhalten, was passend und hilfreich erscheint (vom Seilspringen über das Theaterspiel, Märchenerzählen, bis hin zur intensiven Körperarbeit).

Von der Position drei aus könnten wir also zur Einsicht kommen, daß unser Denken und Handeln oftmals von »richtigen Fehlern und falschen Richtigkeiten« geprägt ist. Vielleicht kommen wir auch zur Erkenntnis, daß die Haltung der ständigen Bewertung unserer Taten eigentlich selbst schon wieder zum Hindernis geworden ist. Damit sind wir bei der vierten Position des Tetralemmas: *Keines von Beidem*. In dieser Position können wir den Gegensatz in einem schönen Abstand von außen betrachten.

Probieren Sie in der nächsten Zeit, egal, ob Sie in der Funktion als Manager, Fachberater, Organisationsentwickler, Therapeut, Coach usw. tätig sind, Change Management aus der dritten und vierten Position zu betrachten. Ich wünsche Ihnen dabei viele neue und spannende Erkenntnisse.

Wir beraten und begleiten Sie als Einzelperson, Team und als Unternehmen. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

FIP-Termine für das 4. Quartal können angefordert werden!

Unser offenes Seminarprogramm '98 liegt für Sie bereit. Rufen Sie uns an!

Unsere Angebote 1998

FIP Forum Impuls

FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmen ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte. Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie mit Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover, um zusätzlich steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen zur Verfügung zu stellen.

Themen für die Impulsabende:

- ***Der Euro kommt!***
  Chancen, Risiken und Handlungsbedarf im privaten Bereich
  4.2.98, 18.00 Uhr
- ***Was bringt die Währungsunion für Unternehmen?***
  Chancen, Risiken und Handlungsbedarf
  4.3.98, 18.00 Uhr
- ***Steuern sparen und Vermögensaufbau mit Immobilien***
  Wirkungen in der Investitions- und Vermietungsphase
  3.4.98, 18.00 Uhr
- ***Strukturen in Organisationen und Teams erkennen und entwickeln***
  Organisationsaufstellungen
  12.5.98, 18.00 Uhr
- ***SGB XI Pflegesatzverhandlungen***
  Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistungen
  16.9.98, 18.00 Uhr

Offene Seminare '98

FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG

- ***Motivation oder wie man sie erfolgreich verhindert***
- ***Frauen führen anders***
- ***Frauen und Männer im Management***
- ***Doppelführung in Unternehmen***
- ***Jung und Alt in Familienunternehmen***
- ***Standortbestimmung für ExistenzgründerInnen***
- ***Prozeßorientiert führen***

ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT

- ***Keine Zeit – Ein Workshop für Zeitlose***
- ***Wer nicht genießt, ist ungenießbar***
- ***Nimm Dir mal Zeit für UNS –*** *Ein Workshop für (Ehe-)Partner*
- ***Ich bin!***

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- ***Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten***
- ***Prozeßorientiertes Dienstleistungsmarketing***
- ***Konflikte und Widerstände in Führungs- und Veränderungssituationen***

ARBEITEN MIT GRUPPEN

- ***Moderieren und Projekte leiten I***
- ***Moderieren und Projekte leiten II***

Impressum:
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang und Partner GbR
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang
Bodekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/390 75 59 · fax 0511/390 75 48
e-mail Sonja.Herzog-Lange@t-online.de

Druck: Buchdruckwerkstätten Hannover
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin
Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung.
Wir wählen die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.

Nummer H 25926

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!

- Ich wünsche mehr Informationen über Ihre Beratungsangebote
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** auch an:

Name: .....

Firma: .....

Adresse: .....

Fon/Fax: .....